FORMANDO REDES PARA EL CAMBIO DE POLITICAS:

MANUAL DE CAPACITACION EN DEFENSA Y PROMOCION

Proyecto **POLICY**

Primera impresión enero 1999

POLICY es un proyecto de cinco años financiado por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos bajo el contrato No. CCP-C-00-95-00023-04, que se inició el dia 1 de septiembre de 1995.

Es ejecutado por The Futures Group International, Inc., en colaboración con Research Triangle Institute (RTI) y The Centre for Development and Population Activities (CEDPA).

Para mayor información favor de dirigirse al
Director Proyecto POLICY
The Futures Group International
1050 17th Street NW, Suite 1000
Washington, DC 20036

Teléfono: (202) 775-9680
Fax: (202) 775-9694
E-Mail: policyinfo@tfgi.com
Internet: http://www.tfgi.com

Agradecimientos

Al escribir este documento, **el proyecto POLICY** se benefició del trabajo y experiencias de otros profesionales en las áreas de defensa y promoción, gestión, y análisis de políticas. El manual se basa en el trabajo de otros e incorpora enfoques nuevos y creativos para promover procesos políticos participativos para la salud reproductiva y la planificación familiar.

El proyecto POLICY reconoce y agradece las contribuciones de las siguientes personas:

Escritoras técnicas:
Barbara Boyd, Susan Homer, Frances Houck, Sue Richiedei, y Taly Valenzuela.

Revisión técnica:
Adrienne Allison, Barbara Crane, Kristina Engstrom, Inday Feranil, Norine Jewell, Jeff Jordan, Nancy McGirr, Daly Salegio, Elizabeth Schoenecker, Dianne Sherman, and Janet Smith.

Traducción:
Ana Prevo.

El punto de vista expresado en el manual no refleja necesariamente el de USAID.

FORMANDO REDES PARA EL CAMBIO DE POLITICAS: MANUAL DE CAPACITACION EN DEFENSA Y PROMOCION

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Sección I El poder de los números: Formar redes para lograr impacto

Unidad 1 ¿Qué son las redes de defensa y promoción?

Unidad 2 Comunicación efectiva dentro de la red: Entendiéndonos unos a otros

Unidad 3 Cooperación, no competencia: Formando un equipo

Unidad 4 La toma de decisiones: Obteniendo consenso

Unidad 5 Declaración de la misión: Definiendo el propósito

Unidad 6 Haciéndola funcionar: Gestión de la red

Sección II Protagonistas, temas y oportunidades: Evaluación del ambiente político

Unidad 1 El proceso de políticas: El gobierno en acción

Unidad 2 Toma de decisiones para la salud reproductiva: Analizando el ambiente político

Unidad 3 Priorizando los temas de políticas: Haciendo las mejores selecciones

Sección III La estrategia de defensa y promoción: Hacia la acción

Unidad 1 ¿Qué es la defensa y promoción?

Unidad 2 Temas, metas y objetivos: Construyendo una base

Unidad 3 Audiencias objetivo: Apoyo y oposición

Unidad 4 Mensajes: Informar, persuadir y movilizar a la acción

Unidad 5 Recolección de datos: Llenando el vacío entre las comunidades y los formuladores de políticas

Unidad 6 Captación de fondos

Unidad 7 Implementación: Elaborando un plan de acción

Unidad 8 Monitoreo y evaluación

Introducción

El cumplimiento de las acciones [acordadas en la CIPD] está en manos de las personas. Debemos ser cuidadosos para que los gobiernos no dejen de hacerlo.
Sandra Kabir, Fundadora/Presidente
Coalición de Salud de Mujeres de Bangladesh

Propósito del manual

A través de la defensa y promoción—conjunto de acciones destinadas en favor de una causa específica—se puede crear un ambiente de apoyo auto-sostenible para alcanzar los objetivos de planificación familiar y salud reproductiva. Este manual de capacitación ha sido elaborado para ayudar a los/las representantes de organizaciones no gubernamentales (ONGs) a formar y mantener redes y desarrollar habilidades efectivas como defensores/as de la planificación familiar/salud reproductica (PF/SR). Las herramientas y enfoques presentados en este manual pueden ser usados para influir en las decisiones políticas de PF/SR a nivel nacional, local, regional, e internacional.

El poder de los procesos participativos para alcanzar objetivos de planificación familiar y salud reproductiva quedó demostrado en el éxito de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (CIPD) realizada en El Cairo en 1994, donde 179 países lograron consenso en relación a un programa de acción. Este impresionante resultado surgió de un largo proceso de preparación que se vió beneficiado por la colaboración de ONGs y la participación de diversos grupos, representantes de los intereses de las mujeres, del medio ambiente, de los proveedores de salud familiar y de organizaciones religiosas. Como resultado, la CIPD contó con numerosas delegaciones oficiales de diferentes países, las cuales incluyeron a representantes de ONGs, quienes participaron en la elaboración de los borradores de sucesivas versiones del Programa de Acción, así como del informe final.

Para apoyar los objetivos y recomendaciones de la conferencia del Cairo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) creó el Proyecto POLICY. El propósito del POLICY es crear un ambiente que brinde apoyo a los programas de planificación familiar y salud reproductiva a través de la promoción de procesos políticos participativos y políticas de población que respondan a las necesidades de los usuarios.

Para asegurar que los gobiernos mantengan los compromisos a los que se llegó en El Cairo, la metodología del Proyecto POLICY consiste en proporcionar asistencia técnica a ONGs y redes, con el fin de apoyar a sus representantes a ser defensores/as y promotores/as poderosos/as en los procesos de formulación e implementación de políticas. Actuando como agentes de cambio efectivos, podrán comprobar que el éxito puede ser sostenible a tráves del tempo y que son capaces de asegurar que los tomadores de decisiones cumplan con lo prometido. En este sentido, ayudan a que existan las políticas, leyes, programas y que se asignen los recursos necesarios para permitir a hombres y mujeres tomar decisiones reales acerca del tamaño y bienestar de sus familias.

Cómo está organizado este manual

Este manual se basa en el principio de que las estrategias y los métodos de defensa y promoción pueden ser aprendidos. Está organizado en base a un modelo ya probado a través del tiempo y en diversas culturas para alcanzar los objectivos de defensa y promoción. Los componentes de este modelo son los mismos, independientemente de la campaña que se realice; por ejemplo, asegurar una ley nacional que proteja los derechos de las mujeres, aumentar la gama de métodos anticonceptivos disponibles o asegurar el financiamiento local para una escuela primaria nueva.

Las bases para la construcción de la defensa y promoción son la formación de redes, la búsqueda de oportunidades políticas, la creación de alianzas y la organización de campañas. En este manual se incluye una sección sobre cada una de estas bases, con temas específicos presentados en unidades individuales. Cada sección se inicia con una introducción general al tema. Las unidades contienen un texto de antecedentes, objetivos de aprendizaje y documentos de trabajo. Además, se encuentran indicados el tiempo aproximado que se requiere para completar el módulo, los materiales y la preparación necesaria. Para ayudar a los/las participantes a internalizar el aprendizaje, en cada unidad se presentan las actividades—tales como juegos de roles, discusiones y lluvia de ideas. Cada unidad finaliza con un breve resumen y una presentación del módulo siguiente.

Aunque el manual puede ser usado en su totalidad, está diseñado para ser trabajado por secciones dependiendo de las necesidades particulares de la red. Por ejemplo, si un grupo de ONGs ya ha formado una red y han decidido tener mayor habilidad para comprender el proceso político y ser defensores/as y promotores/as capaces, pueden organizar un taller con las Secciones II y III. Si—para dar otro ejemplo—las ONGs están interesadas en formar una red de defensa y promoción que funcione de manera más efectiva, podrían organizar un taller a partir de las unidades de la Sección I. Centrándose únicamente en la introducción de cada sección y en los antecedentes presentados en cada unidad, el manual también puede usarse como referencia general para la defensa y promoción sin necesidad de llevar a cabo ninguna de las actividades de capacitación específicas.

Metodología de capacitación

Esta guía se basa en los siguientes principios de aprendizaje para adultos:

- El aprendizaje es auto-direccionado
- Satisface una necesidad inmediata y es altamente participativo
- El aprendizaje se basa en la experiencia, es decir, los/las participantes y el/la capacitador/a aprenden uno/a del/la otro/a
- Se permite un tiempo de reflexión y retroalimentación correctiva
- Se crea un ambiente de respeto mutuo entre el/la capacitador/a y los/las participantes
- Se proporciona una atmósfera segura y un ambiente cómodo.

Entre las técnicas de capacitación que se usan en esta guía se incluyen las siguientes:

Presentaciones - actividades conducidas por el/la facilitador/a o un técnico/a especializado/a para transferir información, teorías o principios;

Estudios de caso - descripciones escritas de situaciones de la vida real utilizadas para análisis y discusión;

Juego de roles - dos o más individuos representan roles en contextos relacionados con el tema de capacitación;

Simulaciones: representaciones de situaciones de la vida real; y

Grupos pequeños de discusión - los/las participantes comparten experiencias e ideas, y juntos dan solución a un problema.

Rol del / la facilitador / a

Es responsabilidad del/la facilitador/a presentar el material sobre antecedentes y las actividades de cada módulo de la manera más clara posible. Entre las habilidades que se usan para aumentar la comunicación se incluyen las siguientes:

No verbales

- Mantenga el contacto visual con cada miembro/a del grupo mientras se dirige a ellos/ellas. Trate de no favorecer a ciertos participantes.
- Desplácese por la sala sin distraer al grupo. Evite ir y venir o dirigirse al grupo desde un punto donde usted no pueda ser visto con facilidad.
- Reaccione ante lo que las personas le dicen asintiendo con la cabeza, sonriendo o tomando otras actitudes que demuestren que está escuchándolos.
- Párese en frente del grupo, particularmente al inicio de la sesión. Es importante presentarse relajado/a y al mismo tiempo ser directo/a y seguro/a de sí mismo.

Verbales

- Formule preguntas abiertas que motiven respuestas. Si un/a participante responde con un simple sí o no, pregunte ¿Por qué dice eso?
- Pregunte a los/las otros/as participantes si están de acuerdo con lo expuesto por alguien más.
- Controle su tono de voz. Hable pausado y en forma clara.
- Evite usar jergas u otro lenguaje “especial”.
- Asegúrese que los/las participantes se expresen más que usted.
- Permita que los/las participantes respondan las preguntas realizadas por ellos/ellas. Diga, ¿Alguien tiene una respuesta a esa pregunta?
- Motive a los/las participantes a hablar y bríndeles un refuerzo positivo.
- Dirija la exposición con sus propias palabras. Puede verificar su comprensión de lo que los/las participantes manifiestan y reforzar las exposiciones.

- Haga que la discusión fluya entre los/las participantes y en la dirección que usted desee. Vea si existen desacuerdos y anote conclusiones.
- Refuerce las exposiciones compartiendo una experiencia personal relevante. Podrá decir: Eso me recuerda algo que ocurrió el año pasado...
- Haga un resumen de la discusión. Asegúrese que todos/as hayan entendido los puntos principales.

Una sesión efectiva incluye lo siguiente:

Creación de un clima de aprendizaje

- Revise todos los materiales antes de cada sesión, de tal manera que se sienta completamente cómodo/a con el proceso y el contenido.
- Inicie la sesión a la hora fijada y, convocando al grupo establezca claramente que usted es el/la facilitador/a.
- Organícese colocando cerca suyo todo el material que va a necesitar para la sesión y manténgase dentro de los marcos de tiempo sugeridos.
- Capte la atención e interés de los/las participantes creando comodidad entre usted y ellos/as.
- Anticípese a las preguntas.
- Prepare respuestas y ejemplos para ayudar a descentralizar la discusión.

Presentación de los objetivos

- Cree un nexo entre el(los) módulo(s) anterior(es) y el actual.
- Utilice los antecedentes presentados al inicio de cada módulo para introducir el tema a tratar.
- Informe a los/las participantes sobre lo que harán durante la sesión para alcanzar los objetivos.

Inicio de la experiencia de aprendizaje

- Cuando sea posible, presente una actividad en la que los/las participantes “experimenten” una situación relevante a los objetivos de la sesión de capacitación.
- Permita que los/las participantes utilicen esta experiencia para obtener datos que sirvan para la discusión en el siguiente paso.
- Si inicia esta sesión con una presentación, continúela con una actividad más participativa.

Reflejo de la experiencia

- Guíe la discusión de esta experiencia.
- Haga que los/las participantes compartan sus reacciones sobre esta actividad.
- Haga que ellos/ellas participen en discusiones para la solución del problema.
- Vigile que los/las participantes reciban retroalimentación uno de otro y de usted en la realización de su trabajo.

Discusión de las lecciones aprendidas

- Haga que los/las participantes identifiquen los puntos claves que han surgido de la experiencia y de la discusión.
- Ayúdelos/las a obtener conclusiones generales y permítales un tiempo para la reflexión.

Aplicación de las lecciones aprendidas en situaciones reales

- Haga que los/las participantes discutan sobre la manera como la información aprendida será útil en su trabajo.
- Discuta sobre los problemas que los/las participantes pueden esperar encontrar al aplicar o adaptar lo que han aprendido a sus propias u otras situaciones.
- Discuta sobre lo que los/las participantes pueden hacer para superar las dificultades en la aplicación de lo aprendido.

Cierre

- Haga un resumen breve de la sesión de capacitación.
- Regrese a los objetivos y discuta sobre si fueron alcanzados y cómo se logró.
- Discuta sobre lo que se podría hacer adicionalmente para una mejor retención o posterior aprendizaje del tema.
- Cree nexos entre el módulo y el resto del programa de capacitación.
- Trate que los/las participantes finalicen la capacitación con una actitud positiva acerca de lo que han aprendido.

Asegurando todos los detalles

- Prepare con anticipación todos los materiales de capacitación (recursos para investigación, materiales de referencia, documentos, ayudas visuales y suministros) y logística (lugar de reunión, meriendas y equipo audiovisual).
- Si cuenta con el apoyo de otras personas para conducir la capacitación, defina los roles y las áreas de responsabilidad. Reúnase diariamente con ellos/ellas para monitorear como se está desarrollando el taller y proporcionarles retroalimentación.
- Haga que los/las participantes evalúen la capacitación a diario y al finalizar el taller.
- Elabore un plan de las actividades de seguimiento y determine nuevamente las necesidades adicionales de capacitación.

EL PODER DE LOS NUMEROS: FORMAR REDES PARA LOGRAR IMPACTO

Nunca duden de que un pequeño grupo de personas serias y comprometidas puede cambiar el mundo; en realidad, es lo único que ha logrado hacerlo.
Margaret Mead

Introducción

¿Por qué hoy en día se escucha tanto hablar sobre redes? ¡Probablemente porque funcionan! Sólo recuerde el éxito de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo realizada en 1994 y el rol de las ONGs en asegurar el acuerdo de 179 países para el Programa de Acción, y considere el Premio Nobel de la Paz otorgado en 1997 al Coordinador de la Campaña internacional para las minas de Ban Land, una coalición conformada por más de 1,000 ONGs de 60 países. Claramente, las redes tienen éxito.

Redes de defensa y promoción en acción

KIDOG es una red de ONGs en Turquía, dedicada a mejorar la salud, educación, y situación legal de las mujeres, a través de la defensa y promoción. Cuando KIDOG se enteró de que el Ministerio de Salud no había dispuesto fondos suficientes para mantener la disponibilidad del nivel actual de anticonceptivos en el sistema de salud pública, rápidamente se puso en acción. Al cabo de dos meses, los miembros de KIDOG organizaron una conferencia de prensa a nivel nacional para llamar la atención de los medios de comunicación masiva sobre este tema, y desarrollaron un plan para llegar a las personas claves en la toma de decisiones. Su arduo trabajo se vio recompensado cuando se les concedió una reunión con el Presidente de Turquía y pudieron exponerle su posición en este asunto. Basándose en una solicitud específica hecha por KIDOG, el Presidente Demirel se dirigió por escrito al Primer Ministro para solicitarle que se destinaran fondos para la compra de los productos necesarios.

Las redes son simplemente un proceso para iniciar y mantener el contacto con individuos y organizaciones que comparten o apoyan metas comunes y están de acuerdo en trabajar juntos para alcanzarlas.

A través de la defensa y promoción, las redes pueden entablar un diálogo de alto nivel con quienes toman decisiones y con otros líderes de influencia sobre asuntos generales de política y políticas nacionales. En planificación familiar y salud reproductiva (PF/SR), las redes pueden identificar temas para campañas de defensa y promoción que se centren en metas tales como la eliminación de las tarifas para la importación de métodos anticonceptivos o la promulgación de una política nacional de población. Los asuntos de política a nivel operativo pueden ser otro foco potencial para una campaña. Estos podrían tener que ver con la formulación de prioridades para la asignación de recursos y guías para la entrega de servicios. La defensa y promoción incluye tanto las campañas de tiempo limitado sobre un sólo tema, como el trabajo contínuo que desarrolla la red en relación a un rango de temas—a nivel nacional, regional o local.

La defensa y promoción es un conjunto de acciones dirigidas a quienes toman decisiones en apoyo de una causa política específica.

Las redes de defensa y promoción son grupos de organizaciones e individuos que trabajan en conjunto sobre un tema en particular para lograr los cambios.

Una red puede ayudar a cambiar el conocimiento, actitudes, y prácticas de los principales tomadores de decisión, mediante la búsqueda de apoyo público en temas de salud reproductiva, conectándolos con otros temas sociales y económicos de importancia—como la reducción de la pobreza o la creación de puestos de trabajo. Al mismo tiempo, una red puede ayudar a asegurar que las políticas de planificación familiar y salud reproductiva sean apropiadas y representativas, y estén acompañadas de una movilización adecuada de recursos.

El propósito de la Sección I de este manual es ayudar a los/las participantes—ya sea que estén formando una nueva red o solidificando una existente—a comprender que una red efectiva de defensa y promoción no surge por sí sola. Antes de que pueda siquiera iniciar sus acciones de defensa y promoción, los/las miembros/as deben crear la identidad de la red, fortalecer y practicar sus habilidades de comunicación, definir los procesos de toma de decisiones, y elaborar un inventario de las habilidades y recursos de sus miembros/as.

¿Qué son las redes de defensa y promoción?

Antecedentes

Las redes son universales. Sean reconocidas como tales o no, la mayoría de personas pertenecen a grupos formales o informales—o a una red—organizados alrededor de la vida familiar, empleos, actividades religiosas, o intereses recreativos. Las personas utilizan rutinariamente sus redes personales y profesionales para distintas causas—buscar un empleo, recolectar fondos para una escuela o centro comunitario, apoyar la campaña de un político, o presionar a líderes para expandir los servicios disponibles en una clínica local.

¿Qué encierra un nombre?

A fin de evitar confusión, en este manual se usarán indistintamente los términos **Redes y Redes de Defensa y Promoción.**

Los/las socios/as de POLICY en los diferentes países utilizan distintos nombres para sus grupos de defensa y promoción—algunos son llamados redes y otros coaliciones. Las estructuras y procedimientos atribuidos a estos grupos también varían. Por ejemplo, en Bolivia, las redes son altamente estructuradas y se encuentran en marcha, mientras que en Rumanía las coaliciones son estructuradas y están en marcha, mientras que las redes son informales y flexibles. El nombre elegido por un grupo de defensa y promoción no es importante. Lo que interesa es que sus miembros comprendan y estén de acuerdo con el nombre, la estructura, y los procedimientos de operación.

Las redes son de un valor incalculable en la defensa y promoción de políticas ya que crean estructuras para que las organizaciones e individuos compartan la autoría de metas comunes. En el campo de la salud reproductiva, los/las miembros/as de una red por lo general incluirán a representantes de ONGs, grupos de mujeres, organizaciones comunitarias y asociaciones profesionales compuestas por enfermeras, obstetrices, médicos o abogados/as. Los/las líderes locales religiosos/as o tradicionales son miembros/as potenciales cuya perspectiva e influencia podrían ser invalorables en el logro de los objetivos de la red.

Los temas de defensa y promoción de la red dependerán de las realidades políticas locales y de las oportunidades de cambio que existan, así como de los intereses específicos de los/las miembros/as de la red. Las posibilidades respecto a la salud reproductiva son numerosas, variando desde el incremento del financiamiento nacional para anticonceptivos con el fin de brindar educación sobre la vida familiar a jóvenes escolares, hasta esfuerzos tales como el rechazo al tráfico de niñas o la supresión de regulaciones de importación impuestas a los métodos anticonceptivos.

Para ser defensores/as y promotores/as de éxito, las redes necesitan estar bien organizadas y operar eficientemente. Los/las miembros/as fundadores/as tienen que reunir los recursos, tiempo, energía y talentos de diferentes personas y organizaciones y, después hábilmente sacar ventaja de las oportunidades para influir en el proceso político en respaldo de sus metas y objetivos. Con su éxito, las redes ayudarán a crear un ambiente auto-sostenible que apoye a la salud reproductiva.

OBJETIVOS

Al final de esta unidad, los/las participantes podrán:

- Definir y listar los beneficios de pertenecer a una red;
- Identificar una red de individuos y organizaciones dentro de su propia vida personal y profesional; y
- Elaborar una lista de los elementos que se requieren para formar y mantener redes exitosas.

TIEMPO

4 horas y 20 minutos

MATERIALES DOCUMENTOS

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Para la Actividad 6, la primera página de un diario local con el recorte del encabezado principal
- Copias de los documentos
  - I.1.1 Antecedentes
  - I.1.2 Elementos para formar y mantener redes.

PREPARACION

Lea la introducción de la Sección I y los antecedentes de la Unidad 1.

ACTIVIDAD 1

Notas para la apertura

Tiempo: 30 minutos

- De la bienvenida a los/las participantes del taller y preséntese usted mismo/a.
- Revise el propósito del taller y la Sección I.
- Facilite la presentación de los/las participantes.
- Revise las expectativas de los/las participantes.
- Revise la agenda diaria y discuta el orden y flujo de las unidades de la Sección I.

ACTIVIDAD 2

Introducción a la Unidad 1

Tiempo: 15 minutos

Inicie la Unidad 1 con la revisión de los objetivos y haga una breve presentación de las redes y el poder de ellas para la defensa y promoción. Los puntos claves para incluir en su presentación general son:

- Las redes son universales y casi todos/as pertenecemos a una o más redes.
- Las redes pueden ser personales o profesionales; formales o informales; temporales o permanentes. Pueden incluir a miembros/as de una familia, amigos/as de escuela, colegas, miembros/as de una misma institución religiosa, etc.
- Los/las miembros/as de una red tienen por lo menos una cosa en común con los/las otros/as miembros/as de esa red.
- Algunas veces, las redes empiezan a ser el núcleo de un grupo interesado en apoyar una causa o acción específica. Crear o fortalecer este tipo de red—una red de defensa y promoción—es el foco de este taller.
- Las redes de defensa y promoción son herramientas útiles y poderosas para alcanzar las metas comunes.

- Las redes de defensa y promoción son efectivas porque proporcionan una estructura que permite a las organizaciones e individuos a cooperar, colaborar, y compartir destrezas y recursos para influir en las políticas.
- Para ser defensores/as y promotores/as efectivos/as, los/las miembros de la red deben desarrollar habilidades que los/las hagan capaces de entablar un diálogo con quienes toman decisiones en todos los niveles.
- Las redes efectivas están bien organizadas, desarrollan una identidad de equipo, funcionan de común acuerdo para coincidir/en normas y procedimientos, establecer sistemas y estructuras para la toma de decisiones y la comunicación, y usan las habilidades y recursos de cada miembro/a para obtener la máxima ventaja.

Transición

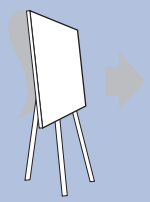
Explique a los/las participantes que los grupos de defensa y promoción del mundo se nombran a sí mismos de diferentes maneras—algunos son redes, otros coaliciones, otros alianzas. Mientras los/las miembros/as del grupo estén de acuerdo con su nombre y estructura, el nombre no es importante. Sin embargo, en el presente manual de capacitación, el término "red" o "red de defensa y promoción" se usa consistentemente. En la siguiente actividad, los/las participantes harán su propia definición de "red".

ACTIVIDAD 3

Definición de red

Tiempo: 30 minutos

1. Escriba la palabra "red" en dos hojas de papel periódico.
2. Agrupe a los/las participantes en dos equipos y pídale a cada grupo que se coloque en fila frente a cada una de las hojas.
3. Pida a cada persona que escriba en la hoja una palabra o frase corta que el/ella asocie con la palabra "red". Prosiga hasta que cada persona haya contribuído con la lista.
4. Solicite a cada grupo que trabaje con las palabras listadas en su hoja y que desarrolle una definición de "red" con la que todos estén de acuerdo.
5. Comparta las definiciones de los dos grupos y ayude a que los/las participantes hagan consenso en una definición. Podrán elegir una de las definiciones dadas o combinar partes de cada una para lograr una nueva definición.
6. Escriba la definición acordada en una hoja nueva y colóquela en la sala.
7. Comparta la siguiente definición con el grupo.



> Las redes de defensa y promoción son grupos de organizaciones e individuos que trabajan en conjunto sobre un tema en particular para lograr cambios en políticas y programas.

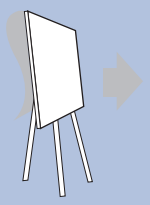
ACTIVIDAD 4

Mapeo de las redes individuales

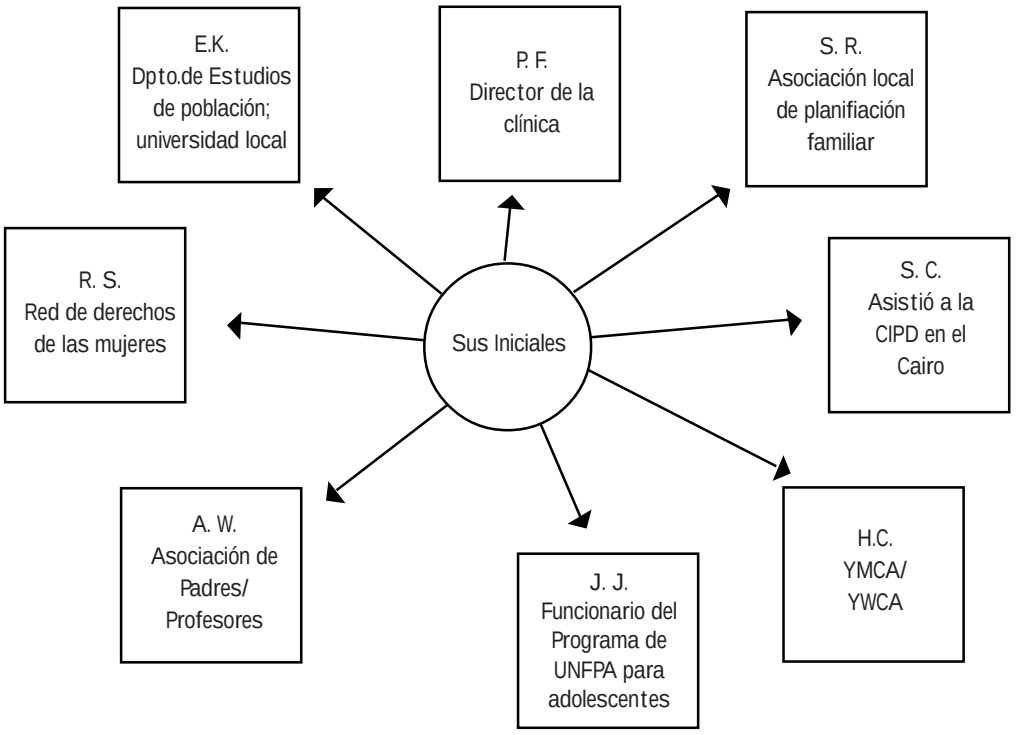
Tiempo: 1 hora

Trabajo individual (30 minutos)

1. Para guiar a los/las participantes en su tarea, haga un mapa de su red personal utilizando el ejemplo que se muestra a continuación.
2. Distribuya 1/4 de hoja de papel periódico y un plumón a cada participante.
3. Pida a cada persona que trace un círculo en el centro de su hoja y que anote sus iniciales dentro de él.
4. Pida a los/las participantes que escriban dentro de los cuadrados, los nombres o iniciales de las personas u organizaciones que conocen y que tienen una asociación con asuntos de salud reproductiva; luego, una los cuadrados con el círculo.
5. Motive a los/las participantes a pensar ampliamente, e incluir a cualquier persona con quien tengan contacto o sepa de su interés en la salud reproductiva, como por ejemplo:
   - Personas con las que se ha encontrado en conferencias y talleres;
   - Un pariente en una clínica/oficina del gobierno cuyo trabajo se relacione con la PF/SR;
   - Padres o amigos/as interesados en brindar información sobre SR a adolescentes;
   - Editores y escritores de boletines y otras publicaciones; y
   - Organizaciones/gente de SR que hayan contactado a través del Internet.



Mapeo de su red personal: Ejemplo

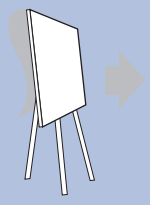


Discusión del grupo: Análisis de mapas (15 minutos)

1. Una vez que todos/as los/las participantes hayan completado sus mapas individuales, pídales que los coloquen con cinta adhesiva en las paredes sobreponiendo ligeramente uno con otro.
2. Junto con ellos, analice los mapas de la siguiente manera:
   - ¿Los nombres que figuran en los mapas reúnen el criterio de inclusión (es decir, la persona que desarrolló el mapa se ha contactado con aquellos que figuran en él y tienen, además, el interés o están unidos a la PF/SR)?
   - ¿Cuál es la naturaleza y/o frecuencia de este contacto (es decir, cercana, contacto diario con un/a colega vs. comunicación infrecuente por correo o en conferencias)? ¿Se realiza el contacto a través de una relación personal o profesional?
   - ¿Qué organizaciones e individuos aparecen en más de un mapa? Resalte estos nombres con un plumón de color.
   - ¿Qué participantes del taller aparecen en los mapas de otros/otras participantes? Resalte estos nombres con un plumón de color diferente.
3. Pregunte al grupo si alguien en la sala es miembro/a de las redes de los otros/as participantes. Explique que los/las participantes trabajan juntos en el taller para formar o fortalecer su red, consecuentemente, cada persona es parte de la red del/la otro/a. Trace líneas en el papel para unir los círculos entre sí y poder demostrar cómo se han expandido las propias redes de los/las participantes.

Discusión del grupo: Beneficios de las redes (15 minutos)

1. Pida a los/las participantes que observen el mapa más grande colocado en la pared y piensen acerca de los beneficios de pertenecer a esta red. Inicie la discusión nombrando el beneficio más básico de una red—el intercambio de información y el uso que los/las miembros/as hacen de la información.
2. Escriba “Beneficios de las redes” en un papel y pida a los/las participantes que identifiquen otros beneficios.
3. Anote sus respuestas en el papel. Asegúrese de incluir lo siguiente:



Beneficios de las redes

- ✓ Lo/la mantiene al corriente de lo que sucede
- ✓ Ofrece una audiencia lista para sus ideas
- ✓ Proporciona apoyo para sus acciones
- ✓ Da acceso a múltiples y variados recursos/destrezas
- ✓ Comparte recursos limitados en favor de una meta común
- ✓ Logra cosas que las organizaciones o individuos por sí sólos no pueden—el poder de los números
- ✓ Forma un núcleo de acción y atrae a otras redes
- ✓ Expande la base de apoyo

Transición

Recuerde a los/las participantes que las redes se forman por diferentes razones pero que frecuentemente surgen para tomar una acción. Una acción tal es la defensa y promoción. Como con cualquier concepto, la defensa y promoción es entendida de diferente manera en distintos países, culturas, sociedades, etc. tomando como base sus experiencias. Es importante para las redes que han decidido comprometerse con la defensa y promoción de la SR que sus miembros/as alcancen un entendimiento común de este concepto. La siguiente actividad está diseñada para ayudar a los/las participantes a desarrollar y acordar una definición de defensa y promoción para su red.

ACTIVIDAD 5

Definición de defensa y promoción

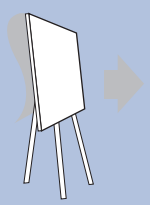
Tiempo: 35 minutos

Lluvia de ideas (5 minutos)

1. Escriba “Defensa y promoción” en una hoja de papel periódico.
2. Pida a los/las participantes que compartan palabras que vengan a su mente cuando piensan en defensa y promoción.
3. Anote en la hoja, sin discusión, todas las respuestas.

Trabajo en grupos pequeños (30 minutos)

1. Agrupe a los/las participantes en cuatro equipos pequeños.
2. Pida a cada grupo que desarrolle una definición de defensa y promoción utilizando las palabras y conceptos listados en la hoja.
3. Solicite a cada grupo que presente su definición y colóquela en la pared.
4. Cuando todas las definiciones estén colocadas, pregunte a los/las participantes lo siguiente:
   - ¿Qué palabras o temas comunes, si existe alguno, se ven a través de las diferentes definiciones? (Con un plumón de color, subraye el lenguaje y conceptos iguales/similares)
   - ¿ Alguna de las definiciones difiere marcadamente de las otras o todas ellas expresan ideas similares?
   - ¿Cuáles son las diferencias más notables? ¿Por qué el grupo pequeño se siente de esa manera?
   - ¿Pareciera como si todos tuvieran una clara y consistente comprensión de lo que es defensa y promoción? ¿Alguien no entiende o necesita alguna aclaración?.
5. Cuando se sienta seguro de que los/las participantes comprenden y están de acuerdo en el significado de defensa y promoción, escriba la siguiente definición en la hoja:



> Defensa y promoción es un conjunto de acciones dirigidas a los/las tomadores/as de decisión en apoyo a un tema de políticas específico.

6. Brevemente señale las similitudes entre la definición del taller y aquellas preparadas por los grupos.

ACTIVIDAD 6

Pensando en el futuro

Tiempo: 30 minutos

1. Coloque el diario local (con el encabezado recortado) en la pared o en una hoja.
2. Divida a los/las participantes en grupos pequeños.
3. Explique que esta actividad requiere que los/las participantes piensen en tres años en el futuro y que imaginen que su red acaba de alcanzar su mayor éxito en la defensa y promoción de la SR. Su éxito es tan impresionante que han logrado estar en los encabezados a nivel nacional. Solicite que cada grupo discuta y concuerde en el resultado exitoso de defensa y promoción que les gustaría ver publicitados dentro de tres años.
4. Una vez que los/as miembros/as del grupo estén de acuerdo, deberán escribir el encabezado y el primer párrafo de la historia.
5. Solicite que cada grupo seleccione a un/a representante para presentar su encabezado y la historia al resto de grupos.

Transición

Los encabezados y las historias de éxito imaginadas por los/las participantes son enteramente realistas y alcanzables para las redes de defensa y promoción si éstas son organizadas, estratégicas, eficientes, representativas y comprometidas con la participación y colaboración. Pero estas características no se presentan de forma automática cuando las organizaciones deciden formar una red. Si la red va a funcionar efectiva y eficientemente, sus miembros/as deben conscientemente afrontar una amplia variedad de necesidades y preocupaciones. La siguiente actividad está diseñada para involucrar a los/las participantes en la identificación de los diferentes elementos que se requieren para crear y mantener una red.

ACTIVIDAD 7

Consideraciones prácticas para redes exitosas

Tiempo: 1 hora

1. Agrupe a los/las participantes en cuatro equipos
2. Pídales que piensen acerca de las diferentes visiones de defensa y promoción que han desarrollado y que identifiquen las características organizacionales y elementos que serían necesarios para que ellos y su red puedan lograr su visión.
3. Asigne a dos grupos la tarea de identificar las consideraciones prácticas de formar una red, por ejemplo, ¿qué es necesario para formar una red?.
4. Asigne a los otros dos grupos la tarea de identificar las consideraciones prácticas de mantener una red, por ejemplo, ¿qué necesita una red para continuar con su trabajo?.
5. Solicite que cada grupo haga una lista de las características/elementos en un papel periódico.

Nota para el/la facilitador/a: Si los grupos necesitan ayuda para iniciar esta tarea, formule algunas de las siguientes preguntas.

Formación de redes

- ¿Cómo define Ud. una red?
- ¿Cuál es el propósito de una red?
- ¿Cuál es la misión de la red?
- ¿Qué organizaciones o individuos comparte esta misión?
- ¿A cuántas organizaciones invitaría a ayudarle a formar la red?
- ¿Cómo las invitaría?
- ¿Qué agenda establecería para la reunión inicial?
- ¿Qué resultados espera de su primera reunión?
- ¿Cuántos están de acuerdo en unirse?
- ¿Qué tipo de compromiso están deseosos de hacer?
- ¿Qué viene luego?.

Mantenimiento de redes

- ¿Cuál es la misión de la red?
- ¿Qué tan grande es?
- ¿Cuáles son las habilidades y recursos del grupo? ¿Dónde están las brechas?
- ¿De qué forma atraerá a los miembros con las habilidades/recursos que se necesitan?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones?
- ¿Cómo permanecerán informados todos los miembros?
- ¿Cómo se logrará el consenso?
- ¿Cómo mantendrá el balance del poder?
- ¿Cómo se manejarán/resolverán los conflictos?
- ¿Cómo desarrollarán los miembros un plan de acción?
- ¿Cómo se coordinarán las actividades?
- ¿Cómo se asignarán las tareas?
- ¿Cómo se documentarán las actividades de la red?
- ¿Cómo se monitorearán y evaluarán las actividades?
- ¿Cómo reducirá o evitará agobiarse?.

6. Solicite a uno de los dos grupos que trabajan en la "Formación de redes" que presente su lista al grupo entero. Pida al segundo grupo que comparta cualquier otro punto de su lista pero que no los repita. Agregue los elementos nuevos a la primera lista.

Nota para el/la facilitador/a: Refiérase a las preguntas que se listan anteriormente para agregar nuevos elementos.

7. Solicite a uno de los dos grupos que trabajan en el "Mantenimiento de redes" que presente su lista al grupo entero. Pida al segundo grupo que comparta cualquier otro punto de su lista pero que no los repita. Agregue los elementos nuevos a la primera lista.

Nota para el/la facilitador/a: Refiérase a las preguntas que se listan anteriormente para agregar nuevos elementos.

8. Como mínimo, las dos listas deberán incluir los elementos que se muestran a continuación.

Elementos necesarios para formar una red

- Propósito claro
- Miembros comprometidos
- Declaración de la Misión
- Visión compartida

Elementos necesarios para mantener una red

- Normas claras
- Organización fluida
- Sistema de comunicación
- Liderazgo compartido
- Credibilidad
- Amplia participación de todos los miembros

9. Haga una revisión para asegurarse de que todos los/las participantes comprenden los elementos listados y el por qué son importantes para la formación y mantenimiento de las redes.

RESUMEN

Las redes son universales. Cada persona pertenece a una red aún si sólo es para intercambiar información. Ciertas redes como las de "Defensa y promoción" tienen un propósito adicional—trabajar juntas para lograr cambios de políticas, leyes, o programas con respecto a un tema en particular. Las redes de defensa y promoción son herramientas poderosas para lograr un cambio de políticas. Sin embargo, se necesita reunir muchos elementos para lograr el éxito de la red. **Distribuya los documentos de la Unidad 1.**

A CONTINUACION

Ahora que los/las participantes están familiarizados/as con el concepto de redes y con su potencial para alcanzar las metas de defensa y promoción, la siguiente unidad se centrará en la creación de habilidades de comunicación. La comunicación efectiva es un componente central del éxito de los esfuerzos de las redes.

Documento I.1.1

¿Qué son las redes de defensa y promoción?

Antecendentes

Las redes son universales. Sean reconocidas como tales o no, la mayoría de personas pertenecen a grupos formales o informales—o a una red—organizados alrededor de la vida familiar, empleos, actividades religiosas, o intereses recreativos. Las personas utilizan rutinariamente sus redes personales y profesionales para distintas causas—buscar un empleo, recolectar fondos para una escuela o centro comunitario, apoyar la campaña de un político, o presionar a lideres para expandir los servicios disponibles en una clínica local.

Qué encierra un nombre?

A fin de evitar confusión, en este manual se usarán indistintamente los términos Redes y Redes de defensa y promoción.

Los socios de POLICY en los diferentes países utilizan distintos nombres para sus grupos de defensa y promoción—algunos son llamados redes y otros coaliciones. Las estructuras y procedimientos atribuidos a estos grupos también varían. Por ejemplo, en Bolivia, las redes son altamente estructuradas y permanentes, mientras que en Rumanía las coaliciones son estructuradas y permanentes, mientras que las redes son informales y flexibles. El nombre elegido por un grupo de defensa y promoción no es importante. Lo que interesa es que sus miembros/as comprendan y estén de acuerdo con el nombre, la estructura, y los procedimientos de operación.

Las redes son de un valor incalculable en la defensa y promoción de políticas ya que crean estructuras para que las organizaciones e individuos compartan la autoría de metas comunes. En el campo de la salud reproductiva, las/los miembros de una red por lo general incluirán a representantes de ONGs, grupos de mujeres, organizaciones comunitarias y asociaciones profesionales compuestas por enfermeras/os, obstetrices, médicos/as o abogados/as. Los/las líderes locales religiosos o tradicionales son miembros potenciales cuya perspectiva e influencia podrían ser invalorables en el logro de los objetivos de la red.

Los temas de defensa y promoción de la red dependerán de las realidades políticas locales y de las oportunidades de cambio que existan, así como de los intereses específicos de los miembros de la red. Las posibilidades respecto a la salud reproductiva son numerosas, variando desde el incremento del financiamiento nacional para anticonceptivos con el fin de brindar educación sobre la vida familiar a jóvenes escolares, hasta esfuerzos tales como el rechazo al tráfico de niñas o la supresión de regulaciones de importación impuestas a los métodos anticonceptivos.

Para ser defensores/as y promotores/as de éxito, las redes necesitan estar bien organizadas y operar eficientemente. Los/las miembros/as fundadores/as tienen que reunir los recursos, tiempo, energía y talentos de diferentes personas y organizaciones y, después hábilmente sacar ventaja de las oportunidades para influir en el proceso político en respaldo de sus metas y objetivos. Con su éxito, las redes ayudarán a crear un ambiente auto-sostenible que apoye a la salud reproductiva.

Documento I.1.2

Elementos para la formación y mantenimiento de redes

A. Etapa de formación

- Establecer un propósito o misión clara.
- Involucrar a individuos y organizaciones que compartan esa misión.
- Crear un compromiso para la participación y colaboración.

B. Etapa de mantenimiento / crecimiento

Organización

- Definir roles claros, especializados.
- Establecer una estructura organizacional fluída. Las estructuras verticales, jerárquicas no crean redes fuertes.
- Hacer un inventario de habilidades, incluyendo las destrezas/competencia de los/las miembros/as y recursos institucionales (fax, Internet, espacio para reuniones, etc.).
- Prepararse a cubrir las brechas mediante el reclutamiento de nuevos/as miembros/as.
- Establecer un sistema de comunicación (por ejemplo, un árbol telefónico).
- Crear una base de datos con los nombres de los/las miembros/as (nombres, direcciones, misión de la organización, tipo y foco de la organización, etc.).

Liderazgo

- Compartir funciones de liderazgo (por ejemplo, comité rotativo de coordinación)
- Establecer metas y objetivos reales.
- Dividirse en subgrupos de trabajo para asumir tareas específicas de acuerdo a su competencia.
- Distribuir responsabilidades entre todos los/las miembros/as a fin de reducir la carga de trabajo y evitar el agobiamiento.
- Promover la planeación y la toma de decisiones participativa.
- Fomentar la confianza y colaboración entre los/las miembros/as.
- Mantener la motivación de los/las miembros/as mediante el reconocimiento de sus contribuciones.

Reuniones / documentación

- Reunirse sólo cuando es necesario.
- Establecer una agenda específica y circularla con anticipación. Cumpla con los puntos en agenda y sostenga reuniones breves. Finalice la reunión en el tiempo establecido. Haga que el rol de el/la facilitador/a sea rotativo.
- Mantenga una lista de asistencia y registre el tiempo de reunión para difundirlo una vez culminado el encuentro.
- Utilice miembros/as de la red con experiencia en facilitación de grupos cuando se necesite llegar a un consenso o resolver algun conflicto interno.
- Discuta los puntos difíciles abiertamente durante las reuniones.
- Mantenga un cuaderno de la red para documentar las actividades, decisiones, etc.

Entendiéndonos unos a otros: Comunicación efectiva dentro de la red

Antecedentes

¡El saber escuchar es una habilidad subestimada! La mayoría de personas cree conseguir lo que desean hablando. Sin embargo, muchas personas de éxito pasan más tiempo escuchando que hablando. Cuando hablan, por lo general hacen preguntas para aprender más.

Para aumentar la probabilidad de éxito en sus esfuerzos de defensa y promoción, los/las miembros/as de la red tienen la responsabilidad de comunicarse unos con otros de la manera más efectiva posible. Para lograrlo, deberán transmitir sus mensajes de manera que se aseguren que los/las oyentes comprendan la intención del mismo. De forma similar, los/las miembros/as necesitan ser capaces de interpretar los mensajes de otros/as con la verdadera intención que encierran.

Una educación familiar mal entendida

Cuando el currículo de educación para la vida familiar se introdujo en las escuelas de Kenya, los grupos religiosos ejercieron una fuerte y ruidosa oposición. Un equipo de defensa y promoción organizado por la Federación internacional para la planificación familiar convocó a un seminario reuniendo a más de 100 líderes, entre los que se incluían ministros de gobierno y representantes de organizaciones locales.

En el discurso inaugural, el líder del equipo de defensa y promoción presentó las distintas perspectivas religiosas—musulmana, católica y otras cristianas—así como aquellas asociadas con organizaciones de atención a jóvenes e instituciones legales y de salud. Después de pasar un día escuchándose unos a otros y discutiendo en conjunto diversas perspectivas, los/las participantes (con excepción del representante de la iglesia católica) acordaron en que el currículo era fundamental para la gente joven.

En forma ideal, los/las miembros/as de una red expresan abiertamente sus pensamientos, sentimientos, e ideas. Escuchan cuidadosamente a otros/as, y todos se sienten libres de expresarse. Los conflictos y desacuerdos son vistos como naturales y las diferencias son discutidas a fondo. En la formulación de preguntas, por ejemplo, los/las miembros/as saben que es de util planearlas con anticipación y formularlas con un propósito. Adaptan sus preguntas a los/las otros/as miembros/as y continúan las preguntas generales con algunas más específicas. Tratan de que sean cortas y claras.

El desarrollo de buenas habilidades de comunicación es un reto. Una red es más efectiva si todos/as los/as miembros/as se esfuerzan en transmitir sus mensajes de forma clara y escuchan cuidadosamente lo que otros/as dicen. De esta manera, el conocimiento, la experiencia, y la competencia específica de los/as miembros/as puede ser compartida y utilizada en favor de los objetivos de la red.

OBJETIVOS

Al final de esta unidad, los/as participantes podrán identificar y demostrar sus habilidades efectivas de comunicación.

TIEMPO

2 horas

MATERIALES

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - I.2.1 Antecedentes
  - I.2.2 Modelo de comunicación
  - I.2.3 Hoja de observación para el juego de roles
  - I.2.4 Comunicando positivamente y escuchando activamente.

PREPARACION

- Para realizar la Actividad 1, lea los antecedentes y revise el Documento I.2.2.
- Para la misma actividad, dibuje en una hoja de papel periódico el modelo de comunicación que se ofrece en el Documento I.2.2 (o distribuya el documento antes de iniciar la presentación).
- Para realizar la Actividad 3, copie los guiones de los roles que se representarán y córtelos en dos secciones.
- Para la Actividad 2, seleccione a alguien que lo ayude a interpretar los roles, y discuta la situación que se presentará.

ACTIVIDAD 1

Introducción a la comunicación

Tiempo: 15 minutos

Presente la Unidad 2 con la revisión del objetivo y haga una breve presentación sobre la comunicación. Los puntos principales a incluir son:

- ¡Escuchar es una habilidad subestimada! La mayoría de personas cree conseguir lo que desean hablando. Muchas personas de éxito, sin embargo, pasan más tiempo escuchando que hablando. Cuando hablan, por lo general hacen preguntas para aprender más.
- Para aumentar la probabilidad de éxito en sus esfuerzos de defensa y promoción, los/las miembros/as de la red tienen la responsabilidad de comunicarse unos/as con otros/as de la manera más efectiva posible. Deberán transmitir sus mensajes de manera que se aseguren que los oyentes comprendan la intención del mensaje. De forma similar, los/las miembros/as necesitan ser capaces de interpretar los mensajes de la manera cómo el/la locutor/a intenta que sean interpretados.
- El desarrollo de buenas habilidades para la comunicación es un reto. Una red es más efectiva, sin embargo, si todos los/las miembros/as procuran transmitir sus mensajes de forma clara y escuchan cuidadosamente lo que otros dicen. En ese sentido, el conocimiento, la experiencia, la competencia específica de los/las miembros/as puede ser compartida y usada en favor de los objetivos de la red.

- Refiérase al modelo de comunicación que dibujó en la hoja de papel periódico y explique lo siguiente:
  - — Cualquier tipo de comunicación involucra a un/a emisor/a y a un/a receptor/a.
  - — El modelo describe cómo la comunicación entre un/a emisor/a y un/a receptor/a puede distorsionarse por diferentes factores; y presenta algunas estrategias para evitar estas distorsiones.
  - — Con frecuencia el mensaje que el/la emisor/a desea comunicar NO es el mismo que el/la receptor/a entiende ¿POR QUE?
  - — En cualquier momento en que una persona empieza a hablar (emisor/a), el mensaje se ve influenciado por sus creencias, actitudes, y conocimientos. Estos mismos factores influyen la forma en la que el/la receptor/a interpreta el mensaje.
  - — Además, los mensajes pueden distorsionarse por el tono de voz del/la emisor/a, la elección de las palabras, la condición física, los sentimientos personales hacia el/la receptor/a, y el ambiente o la hora del día. Estos son factores distorsionantes para el/la emisor/a.
  - — En el otro lado de la transmisión también existe un conjunto de factores distorsionantes que afectan la recepción del mensaje. Entre ellos se incluyen el nivel de interés, los sentimientos personales hacia el/la emisor/a, la condición física y las demandas de tiempo.
  - — La comunicación puede mejorarse adoptando estrategias para reducir o eliminar la distorsión. Estas estrategias incluyen el uso de preguntas abiertas y cerradas para ayudar a aclarar el significado, valiéndose de múltiples canales de comunicación para verificar el mensaje y su significado, usando un lenguaje simple al hablar, proporcionando información limitada para reducir la confusión, y expresando con otras palabras lo que se ha dicho para asegurar la comprensión.
- El propósito de la Unidad 2 es doble: resaltar el hecho de que las buenas habilidades de comunicación pueden aprenderse, y dar a los/las participantes la oportunidad de practicarlas.

Comunicación efectiva

Tiempo: 30 minutos

Rol del / la facilitador / a (10 minutos)

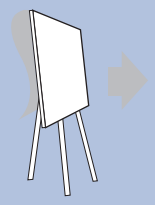
1. Para reforzar la información en la presentación, inicie esta actividad con dos breves juegos de roles. El primer juego de roles deberá demostrar habilidades inefectivas de comunicación. El segundo demostrará habilidades efectivas.

Nota para el/la facilitador: Seleccione a otro/a facilitador/a o a un/a participante para que le ayude a representar este rol. Tome algunos minutos para decidir sobre la situación y los roles que está representando. Use la misma situación para ambos juegos. Puede elegir cualquier tema. Por ejemplo, un/a colega que se toma el crédito por el trabajo que usted realizó o un/a gerente que da instrucciones vagas para una tarea.

2. No tome más de 1-2 minutos por cada juego de roles. No es necesario hacer ninguna introducción.
3. En el primer juego, ambas partes deberán demostrar pocas habilidades para escuchar y hablar. Por ejemplo:
   - Tono de voz agresivo o defensivo,
   - Interrupciones al/la locutor/a,
   - Falta de contacto visual/mirada oscilante,
   - Tono y actitud sarcástica,
   - Lenguaje corporal pobre (postura desgarbada, manos caídas), y
   - Falta de claridad al expresar una opinión/posición.
4. En el segundo juego, ambas partes deberán demostrar buenas habilidades para escuchar y hablar. Por ejemplo:
   - Hacer contacto visual,
   - Buen tono de voz,
   - Lenguaje corporal positivo (sentarse derecho, asintiendo en señal de acuerdo),
   - Expresando con otras palabras el mensaje al locutor,
   - No interrumpiendo, y
   - Solicitando aclaración.

Lluvia de ideas (20 minutos)

1. Una vez concluído los juegos de roles, pida a los/las participantes que piensen acerca de lo que observaron en la representación respecto al lenguaje, estilos de comunicación, lenguaje corporal, etc. ¿Cuáles han sido los comportamientos específicos que incrementaron o disminuyeron el nivel de confianza entre las dos partes?
2. En la hoja de papel periódico, escriba lo siguiente:



Técnicas de comunicación efectivas	
Emisor/a	Receptor/a

3. Pida a los/las participantes que piensen acerca de la primera persona que demostró buenas habilidades de comunicación en el juego de roles y que describa los comportamientos que le ayudaron a entregar un mensaje claro. Anote las respuestas en la hoja bajo la columna “Emisor/a”.

Nota para el/la facilitador/a: Si fuese necesario, impulse las respuestas de los/las participantes con las siguientes preguntas:

- ¿Miró directamente el/la emisor/a al receptor/a? ¿Hizo contacto visual?
- ¿Usó el/la emisor/a un tono de voz no agresivo o defensivo?
- ¿Eligió el/la emisor/a cuidadosamente sus palabras, utilizó oraciones cortas, y habló en forma clara?

- ¿Evitó el/la emisor/a comentarios sarcásticos y comportamientos no verbales inapropiados?
- ¿Usó el/la emisor/a un lenguaje corporal apropiado?.

4. Ahora, pida a los/las participantes que describan lo que hizo el/la receptor/a para asegurarse de haber recibido el mensaje fielmente, sin distorsión. Escriba las respuestas en la hoja bajo la columna "Receptor/a".

Nota para el/la facilitador/a: Si fuese necesario, impulse las respuestas de los/las participantes con las siguientes preguntas:

- ¿Miró el/la receptor/a directamente al/la locutora?
- ¿Interrumpió el/la receptor/a al/la locutor/a?
- ¿Usó el/la receptor/a un lenguaje corporal apropiado? ¿Asintió en señal de acuerdo?
- ¿Solicitó el/la receptor/a aclaración?
- ¿Expresó el/la receptor/a lo dicho por locutor/a en otras palabras para asegurarse de haber entendido el mensaje?.

Transición

Ahora que los/las participantes han identificado algunas habilidades de comunicación, realizarán una práctica utilizando y observando estas habilidades en un juego de roles. En cualquier comunicación, el/la emisor/a y receptor/a están involucrados en un intercambio de información. Como se mostró en el modelo de comunicación presentado anteriormente, la forma como enviamos y recibimos información está influenciada por las percepciones, experiencias, y distorsiones de cada persona. Las percepciones de la gente con frecuencia varían y guían a un mal entendimiento o conflicto.

El juego de roles a continuación separa el papel del/la emisor/a (persona que busca iniciar la comunicación acerca de una situación dada) y el/la receptor/a (u oyente).

ACTIVIDAD 3

Práctica de destreza de comunicación

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

Juego de roles para los participantes (1 hora)

1. Agrupe a los/las participantes en equipos de tres y proporcione a cada grupo copias de los tres guiones y de las tres hojas de observación (Documento I.2.3).
2. De las siguientes instrucciones:
   - Hay tres roles para cada guión—emisor/a, oyente y observador/a. Los roles rotan de un guión a otro de manera que cada miembro del trío puede practicar los tres roles.
   - Antes de iniciar cada rol, el/la observador/a deberá leer la descripción de los DOS roles mientras que el/la emisor/a y el/la receptor/a deberán leer SOLO sus roles respectivos.
   - Al inicio de cada rol, tome 1-2 minutos para prepararse.

- El/la observador/a mira con atención la representación de cada rol y utiliza la hoja de observación (Documento I.2.3) para anotar las habilidades de comunicación efectivas o inefectivas mostradas por el/la emisor/a y el/la receptor/a.
- Cada representación deberá tomar 10 minutos aproximadamente.
- Después de cada rol, el/la observador/a compartirá sus observaciones con el/la emisor/a y el/la receptor/a (aproximadamente 5 minutos).

Guión 1

Juego de roles para crear destrezas de comunicación

Guión 1 — Emisor/a

Usted y otros/as colegas por lo regular trabajan juntos para desarrollar propuestas de proyecto. Normalmente, dividen tareas de acuerdo a su competencia y trabajan en sus componentes respectivos hasta que el plazo establecido se cumple. Entonces, se reúnen y comparten su trabajo para completar la propuesta. Un/a colega en particular, el/la especialista en monitoreo y evaluación, rara vez encuentra preparado con su material. En varias ocasiones, usted y otros/as miembros/as del equipo han completado los componentes que se les había encargado sólo para descubrir que la sección de monitoreo y evaluación no se encontraba lista. Ahora usted tiene que desarrollar una importante propuesta y su fecha límite vence en dos semanas. Ofrezca alguna retroalimentación al/la especialista en monitoreo y evaluación (receptor/a) para asegurarse de que ha comprendido la importancia de una fecha límite para el resto del grupo.

Guión 1 — Receptor/a

Usted es el/la especialista en monitoreo y evaluación miembro/a de un equipo de planta que, por lo regular, trabaja en conjunto para desarrollar propuestas. El equipo se reúne varias veces al año para preparar propuestas. Usted es siempre responsable de la sección de monitoreo y evaluación, pero no puede preparar su material hasta que el resto del proyecto haya sido diseñado. Usted depende de la información que sus colegas generan para desarrollar su propia sección. Como resultado, usualmente usted se atrasa a la fecha límite. Sus colegas le hablarán acerca de no cumplir con la fecha límite.

Guión 2

Juego de roles para crear destrezas de comunicación

Guión 2 — Emisor/a

Usted es miembro/a de una red de defensa y promoción de ONGs líderes en el campo de población y desarrollo. Usted y sus cuatro colegas componen el comité de coordinación de la red responsable de la movilización de recursos para apoyarla. Debido a que la red no está legalmente registrada en el país, varios miembros/as canalizan el financiamiento a través de sus propias ONGs para financiar las actividades. Como resultado de un reciente proceso de planeación estratégica, la red sometió propuestas a tres fundaciones privadas. Mientras se hacían las llamadas de seguimiento a estas fundaciones, supo que la Asociación de salud de la mujer, miembra de su red, sometió una propuesta en competencia con la solicitud de la red. Los donantes le han informado que a esa Asociación se le ha otorgado $25,000 y que por lo tanto, no podrán financiar a la red. La Directora ejecutiva de la asociación de salud de la mujer es una de sus colegas en el comité de coordinación de la red. Acérquese a ella y exprésele su preocupación acerca de anteponer las necesidades de la Asociación de salud de la mujer a los intereses de la red.

Guión 2 — Receptor/a

Usted es miembro/a de una de red de defensa y promoción de ONGs líderes en el campo de población y desarrollo. Usted y sus cuatro colegas componen el comité de coordinación de la red responsable de la movilización de recursos para apoyarla. Como resultado de un reciente proceso de planificación estratégica, la red sometió propuestas a tres fundaciones privadas. Por casualidad, usted se encontró en un cocktail de recepción con la oficial de programas de una de las fundaciones. A medida que usted discutía sobre las actividades de la red, la oficial de programa le hizo saber que ella no apoyaba su solicitud de financiamiento porque no estaba convencida de que fuese un grupo cohesionado. Sin embargo, también le hizo saber que consideraba la idea de financiar su propia ONG (la Asociación de salud de la mujer). Usted elabora una propuesta y recibe una respuesta positiva donde la fundación le otorgará $25,000. Una semana después, un/a colega del comité de coordinación de la red se acerca a usted para discutir las necesidades de financiamiento de la red.

Guión 3

Juego de roles para crear destrezas de comunicación

Guión 3 — Emisor/a

Usted es miembro/a de una red informal de mujeres líderes en el campo de la población y desarrollo. Como los asuntos de población ganan mayor visibilidad en la agenda nacional, su red ha tenido varias oportunidades de hablar a prominentes formuladores de políticas. En estas ocasiones, una de las colegas miembros de la red acapara la conversación. Aún cuando los/las miembros/as de su grupo establecen una agenda antes de iniciar una reunión, la colega con frecuencia ignora el acuerdo de quién hablará y por el contrario, ella misma discute todos los puntos de la agenda. Ya que el comportamiento de la colega parece seguir un patrón, usted decide acercarse a ella (el/la receptor/a) y decirle que piensa que está dominando las actividades estratégicas de comunicación de la red.

Guión 3 — Receptor/a

Usted es miembro/a de una red informal de líderes mujeres en el campo de población y desarrollo. Como los asuntos de población ganan mayor visibilidad en la agenda nacional, su red ha tenido varias oportunidades de hablar con prominentes formuladores/as de políticas. Entre sus colegas, usted posee la mayor experiencia en comunicación. Usted ha aparecido en radio y televisión muchas veces para hablar sobre asuntos de población. A pesar de que respeta mucho a sus colegas, reconoce que algunos/as de ellos/ellas no son tan diestros/as para comunicarse. En algunas reuniones recientes con formuladores/as de políticas, usted ha tomado el papel principal de la representación de su red para exponer los puntos de vista que ustedes tienen. Un/a colega se le aproxima para hablarle de cambiar la estrategia de comunicación.

Seguimiento al juego de roles (15 minutos)

Una vez completado el juego de roles, inicie una discusión sobre lo que los/las participantes observaron. Utilice las siguientes preguntas para guiar la discusión:

- ¿Cuál guión fué el más difícil de representar y por qué?
- ¿Cuáles fueron los comportamientos más comunes que se observaron?
- ¿Cómo, si acaso, influenció el género y la cultura al intercambio?
- ¿Qué aprendió acerca de su propio estilo de comunicación?
- ¿Cuáles son las implicancias de las lecciones aprendidas para la comunicación dentro de la red, especialmente respecto a las normas?.

RESUMEN

Mediante la práctica de habilidades para hablar y escuchar bien, los/las miembros/as de la red podrán comunicarse con exactitud y destreza con los demás, así como con quienes les brindan apoyo, con formuladores/as de políticas, medios de comunicación masiva, y público en general. Las buenas técnicas de comunicación ayudarán en el avance de los objetivos de defensa y promoción de la red. **Distribuya los documentos para la Unidad 2.**

A CONTINUACION

Como la buena comunicación, el trabajo en equipo es componente esencial de las redes de éxito. Este es el tema que se trata en la siguiente unidad.

Documento I.2.1

Entendiéndonos unos a otros: Comunicación efectiva dentro de la red

Antecedentes

¡El saber escuchar es una habilidad subestimada! La mayoría de personas cree conseguir lo que desean hablando. Sin embargo, muchas personas de éxito pasan más tiempo escuchando que hablando. Cuando hablan, por lo general hacen preguntas para aprender más.

Para aumentar la probabilidad de éxito en sus esfuerzos de defensa y promoción, los/las miembros/as de la red tienen la responsabilidad de comunicarse unos con otros de la manera más efectiva posible. Para lograrlo, deberán transmitir sus mensajes de manera que se aseguren que los oyentes comprendan la intención del mismo. De forma similar, los/las miembros necesitan ser capaces de interpretar los mensajes de otros con la verdadera intención que encierran.

Una educación familiar mal entendida

Cuando el currículo de educación para la vida familiar se introdujo en las escuelas de Kenya, los grupos religiosos ejercieron una fuerte y ruidosa oposición. Un equipo de defensa y promoción organizado por la Federación Internacional para la planificación familiar convocó a un seminario reuniendo a más de 100 líderes, entre los que se incluían ministros de gobierno y representantes de organizaciones locales.

En el discurso inaugural, el líder del equipo de defensa y promoción presentó las distintas perspectivas religiosas—musulmana, católica y otras cristianas- así como aquellas asociadas con organizaciones de atención a jóvenes e instituciones legales y de salud. Después de pasar un día escuchándose unos a otros y discutiendo en conjunto diversas perspectivas, los/las participantes (con excepción del representante de la iglesia católica) acordaron en que el currículo era fundamental para la gente joven.

En forma ideal, los/las miembros/as de una red expresan abiertamente sus pensamientos, sentimientos, e ideas. Escuchan cuidadosamente a otros/as, y todos se sienten libres de expresarse. Los conflictos y desacuerdos son vistos como naturales y las diferencias son discutidas a fondo. En la formulación de preguntas, por ejemplo, los miembros saben que es de util planearlas con anticipación y formularlas con un propósito. Adaptan sus preguntas a los otros/as miembros/as y continúan las preguntas generales con algunas más específicas. Tratan de que sean cortas y claras.

El desarrollo de buenas habilidades de comunicación es un reto. Una red es más efectiva si todos los miembros se esfuerzan en transmitir sus mensajes de forma clara y escuchan cuidadosamente lo que otros dicen. De esta manera, el conocimiento, la experiencia, y la competencia específica de los/las miembros/as puede ser compartida y utilizada en favor de los objetivos de la red.

Documento I.2.2

Estrategias para mejorar la comunicación

Emisor/a

Mensaje enviado

Factores distorsionantes del/la emisor/a

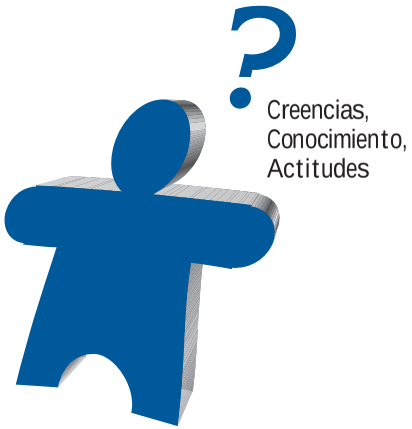
- Elección de las palabras
- Tono de voz
- Sentimientos personales hacia el/la receptor/a, mensaje
- Condición física
- Elección del lirgar, tiempo

MENSAJE

Estrategias para superar los factores distorsionantes

- Técnicas de retroalimentación tales como preguntas abiertas
- Canales múltiples
- Repetición
- Comunicación cara a cara
- Lenguaje simple
- Información limitada
- Expresión del mensaje con otras palabras

Receptor/a



Mensaje recibido

Factores distorsionantes del/la receptor/a

- Nivel de interés
- Interpretación
- Sentimientos personales hacia el/la emisor/a, mensaje
- Condición física
- Demanda del tiempo del/la receptor/a

Documento I.2.3

Hoja de observación del juego de roles

Utilice esta hoja para registrar sus observaciones acerca de las técnicas de comunicación empleadas durante el juego de roles. Note los ejemplos específicos de las habilidades de comunicación efectivas e inefectivas. Preste atención a las destrezas listadas anteriormente en la hoja (por ejemplo, lenguaje corporal malo/bueno, tono de voz apropiado/inapropiado, tono de voz que brinda apoyo/no lo brinda.)

Habilidades de comunicación efectivas	Habilidades de comunicación inefectivas

Documento I.2.4

Comunicándose asertivamente y escuchando activamente*

Las características de una comunicación asertiva incluyen:

- Hablar en oraciones cortas, directas;
- Utilizar frases como “Pienso”, “Creo”, y “en mi opinión” para mostrar que usted asume responsabilidad de sus pensamientos;
- Pedir a otros/as que aclaren lo que dicen cuando no está seguro de haberles entendido;
- Describir los hechos objetivamente en vez de exagerar, adornar, o distorsionarlos; y
- Mantener el contacto visual directo y prolongado.

Las características de una audición activa incluyen:

- Reaccionar a lo que la gente dice asintiendo, sonriendo, o usando otras acciones que muestren que usted está escuchando;
- Expresar con otras palabras lo que el/la locutor/a dice para verificar que usted ha entendido;
- Pedir una aclaración cuando no le es completamente claro el significado de algo dicho;
- No ir a las conclusiones antes de que el locutor haya terminado; y
- Frasear las preguntas de manera que la otra persona pueda responder de la forma que ella elija.

*Adaptado del Manual de Capacitación en Supervisión de CEDPA. 1996. Washington, DC:CEDPA

Cooperación, no competencia: Formando un equipo

Antecedentes

Las características de las redes de éxito—y también de otros equipos—incluyen un clima de confianza y franqueza, un sentido de pertenecer a algo importante, y comunicación honesta donde la diversidad de la experiencia se motiva y la flexibilidad y sensibilidad hacia otros se practica. Cuando se cometen errores, los/las miembros/as los ven como parte del proceso de aprendizaje. Las discusiones abiertas ayudan a los/las miembros/as a encontrar las causas de los problemas sin asignar culpa. Los/las miembros/as de redes efectivas reconocen su interdependencia y la necesidad del conocimiento específico, las destrezas, y los recursos de cada uno/a. Saben que juntos/as pueden alcanzar los resultados que individualmente no podrían.

Aunque con frecuencia, las redes efectivas se comprometen en una forma de liderazgo participativo, reconocen que el papel del/la líder es aquel del/la facilitador/a que

- Escucha cuidadosamente
- Crea un clima de confianza
- Elimina el temor
- Actúa como modelo
- Delega tareas
- Comparte información de buena gana
- Motiva y autoriza a los miembros
- Resuelve conflictos rápidamente
- Mantiene a la red enfocada en sus objetivos
- Sostiene reuniones con efectividad.

Los/las miembros/as de una red efectiva practican la cooperación, no la competencia. Toman responsabilidad de sus roles individuales para dirigirse a los objetivos de la red, pero valoran su identidad de equipo. Además de unir sus habilidades y comprensión, reconocen que el enfoque de equipo proporciona apoyo mutuo.

La defensa y promoción requiere de un arduo trabajo y un compromiso de largo plazo. Es fácil que el compromiso y entusiasmo de una persona decaigan. La sinergía que proviene de la gente que trabaja unida productivamente en un asunto importante puede mantener esfuerzos, aún en tiempos difíciles.

OBJETIVOS

Al final de esta unidad, los/las participantes podrán:

- Describir los comportamientos que guían a un equipo al éxito; y
- Describir las etapas del crecimiento del equipo.

TIEMPO

1 hora y 40 minutos

MATERIALES

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Proyector de transparencias

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - I.3.1 Antecedentes
  - I.3.2 Comportamientos que facilitan el exito del equipo
  - I.3.3 Etapas de crecimiento del equipo.

PREPARACION

- Para la Actividad 2, corte 5 cuadrados tal como se muestra en la Plantilla de cuadrados partidos al final de la Unidad 3.
- Utilice cartón o papel grueso para hacer un rompecabezas de cinco cuadrados partidos para cada grupo.
- En un papel, escriba las reglas que regirán para la actividad de cuadrados partidos.

ACTIVIDAD 1

Introducción

Tiempo: 15 minutos

Presente la Unidad 3 con la revisión de los objetivos y haga una breve presentación sobre la formación de equipos. A continuación, se presentan los principales puntos a incluir en su presentación:

- Los/las miembros/as de redes efectivas funcionan como equipo. Saben que son interdependientes y necesitan de las destrezas y habilidades especiales de cada uno. Saben que juntos pueden alcanzar resultados que individualmente no podrían.
- Dentro del “equipo” de la red, el rol del/la líder asemeja a aquel del/la facilitador/a—alguien que escucha cuidadosamente, crea confianza y elimina temores, delega tareas, comparte información, autoriza a otros miembros, afronta conflictos, y mantiene a la red en dirección a sus metas.
- Cada miembro/a de la red es responsable por su contribución individual para desarrollar una “identidad de equipo” entre los/las miembros/as.
- La defensa y promoción requiere de un arduo trabajo y un compromiso a largo plazo. Es fácil que el entusiasmo de una persona decaiga. La sinergia que proviene de la gente que trabaja junta en un asunto importante puede sostener esfuerzos, aún a través de tiempos difíciles.
- El propósito de la Unidad 3 es ayudar a los/las participantes a reconocer la importancia de la creación de un equipo dentro de la red. Las características de las redes efectivas incluyen un clima de confianza y franqueza, un sentido de pertenecer a algo importante, y una comunicación honesta.

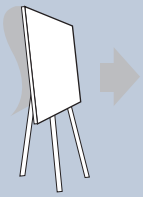
ACTIVIDAD 2

Ejercicio de rompecabezas

Tiempo: 45 minutos

Nota para el/la facilitador/a: El propósito de este ejercicio es demostrar el poder que tiene un equipo para solucionar problemas. No comparta este propósito con los/las participantes hasta haber finalizado el ejercicio.

1. Agrupe a los/las participantes en equipos de cinco integrantes, y asigne por lo menos un observador para cada equipo, hasta que todos hayan sido asignados.
2. Presente la actividad explicando que el juego que están próximos a realizar, es una experiencia de aprendizaje que será discutida posteriormente.
3. Mezcle cada juego de 15 piezas y distribuya tres al azar a cada uno/a de los cinco jugadores de cada equipo.
4. Instruya a los equipos, “Cada miembro/a de su equipo tiene tres piezas de papel. Cuando yo diga ´empiecen´, la tarea de cada miembro/as es formar cinco cuadrados perfectos de igual tamaño. Su tarea no estará completa hasta que cada uno/a de ustedes tenga un cuadrado perfecto frente suyo”. Las reglas del juego son las siguientes:



Reglas del juego de rompecabezas

- ✓ Ningún/a miembro/a del equipo puede hablar.
- ✓ Los/las miembros/as del equipo no podrán hacer señales a otros para darles una pieza del rompecabezas.
- ✓ Los/las miembros/as podrán dar piezas de su rompecabezas a otros/as miembros/as del equipo.
- ✓ Los/as observadores/as vigilarán para asegurarse que los miembros sigan las reglas.
- ✓ Tienen 15 minutos para finalizar con la tarea.

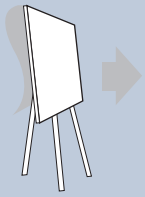
5. Dé la voz de inicio al equipo.
6. Pasados 15 minutos, dé por finalizado el juego.
7. Muestre a los/las jugadores/as que no pudieron completar los cuadrados cómo hacerlo.
8. Analice lo que sucedió durante el juego y discuta las lecciones aprendidas. Utilice las siguientes preguntas para guiar la discusión:
   - ¿Quién quiso repartir sus piezas del rompecabezas?
   - ¿Hubo alguien que quiso repartir todas sus piezas?
   - ¿Hubo alguien que finalizó el armado de su rompecabezas y se separó del resto del grupo?
   - ¿Rompió alguien las reglas?
   - ¿Hubo alguien que se esforzó continuamente pero que no deseó distribuir una o todas sus piezas?
   - ¿Hubo un punto crítico cuando los/las miembros/as del grupo empezaron a cooperar?.

9. Explique que el propósito del juego ha sido demostrar la importancia de la cooperación en la solución de problemas. La gente necesita compartir lo que sabe para encontrar soluciones:
   - ¿Qué sucede con el equipo cuando una persona finaliza y no continúa trabajando en el problema del equipo?
   - ¿Qué sucede si ignora la tarea de otras personas?.
10. Pida a los/las participantes que piensen acerca de sus propias organizaciones:
   - ¿Qué ha notado dentro de su propia organización que haya sido demostrado con este ejercicio?
   - ¿Qué lecciones ha aprendido acerca de ser un/a miembro/a de equipo más efectivo?.

Comportamientos que contribuyen al exito del equipo

Tiempo: 20 minutos

1. Escriba el siguiente encabezado en una hoja de papel: "La gente en equipos de éxito..."
2. Pida al grupo en conjunto que piense en los comportamientos y acciones que haya observado durante el juego o en el curso de otras experiencias que han motivado el trabajo en equipo y los hayan guiado a resultados exitosos. Pida a los/las participantes que completen la frase "La gente en equipos de éxito..."
3. Anote las respuestas en el papelógrafo. Si no ha sido mencionado por los/las participantes, asegúrese de incluir lo siguiente:



Miembros/as de equipos exitosos

- ✓ Aclaran roles, relaciones, asignaciones y responsabilidades.
- ✓ Comparten funciones de liderazgo dentro del grupo y utilizan todos los recursos de miembros.
- ✓ Toleran ambiguedades, incertidumbre y una aparente falta de estructura.
- ✓ Se interesan en los logros de cada miembro/a así como en los del grupo.
- ✓ Permanecen abiertos a un cambio, innovación y solución creativa de un problema.
- ✓ Están comprometidos en mantener la comunicación del grupo en el rumbo previsto y sin retraso, a la vez que permiten desacuerdos.
- ✓ Promueven la crítica constructiva y retroalimentación util.
- ✓ Fomentan seguridad, confianza, y compromiso dentro del grupo.
- ✓ Fomentan una norma que llama a los/las miembros/as a apoyar y respetarse entre sí y mantenerse realistas en las expectativas que tienen uno/a de otros/as.

Transición

El juego de los cuadrados partidos demostró rápida y claramente algunos comportamientos que promueven el trabajo en equipo, así como también algunos comportamientos que lo inhiben. La discusión se amplía a las características de las personas que contribuyen a hacer equipos efectivos. Es fácil identificar y aún hacer un modelo de estos comportamientos en un taller—sin embargo el mundo real del trabajo en equipo es muy diferente. En la vida real, las tensiones y expectativas creadas cuando un grupo de diversos individuos se reúne para trabajar en una tarea compartida, ejerce una fuerte influencia sobre cómo y cuándo el grupo empieza a ser un "equipo". ¡Sucederá—surgirá un equipo! El tiempo podrá variar, pero todos los equipos pasarán por etapas de desarrollo similares en su camino a ser efectivos. La siguiente presentación explica estas etapas y reasegura a los/las miembros/as del equipo que los cambios experimentados por el suyo son normales.

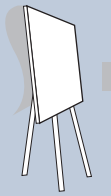
ACTIVIDAD 4

Etapas de crecimiento de un equipo

Tiempo: 20 minutos

1. Refiérase a la hoja con el modelo "Etapas de crecimiento de un equipo" y presente a los/las participantes las cuatro etapas que lo componen.

Etapas de Crecimiento de un Equipo



1. Formación
- Explorar los limites
- Pasar de un estado individual a uno de equipo

2. Conflicto
- Resistencia a la colaboración
- Experiimentar ansiedad

3. Nomatividad
- Determinar las reglas de equipo
- Buscar la cooperación

4. Productividad
- Funcionar como equipo
- Lograr objetivos

2. Utilizando las notas del documento I,3.3, presente las transparencias acerca de las características de cada etapa del crecimiento de un equipo.

ETAPAS DE CRECIMIENTO DEL EQUIPO

ETAPA 1: FORMACION

- Pasar de un estado individual a ser miembro/a de equipo
- Los/las miembros/as exploran el comportamiento aceptable del grupo
- Sentimientos de emoción, anticipación, y optimismo
- Recelo, temor, y ansiedad
- Intento de definir tareas, responsabilidades
- Muchas distracciones—poco trabajo realizado

ETAPA 2: CONFLICTO

- Los/las miembros/as se dan cuenta de que la tarea es diferente y más difícil
- El proceso de toma de decisiones aún no está definido
- Los/las miembros/as son cuestionadores y tienen poca paciencia
- Los/las miembros/as se resisten a la colaboración—dudan del éxito
- Las presiones evitan que el trabajo progrese
- Los/las miembros/as empiezan a entenderse entre sí

ETAPA 3: NORMATIVIDAD

- Normas de grupo establecidas
- Los/las miembros/as aceptan roles y responsabilidades
- El conflicto disminuye
- La cooperación reemplaza a la competencia
- Sienten tranquilidad en que las cosas se solucionarán
- Expresan crítica constructiva
- Diferencias resueltas; tiempo y energía dedicado al trabajo

ETAPA 4: PRODUCTIVIDAD

- Se inicia el diagnóstico y solución de problemas
- Cambios implementados
- Los/las miembros/as aceptan fortalezas y debilidades
- Satisfacción con el progreso del equipo
- Los/las miembros/as desarrollan un vínculo de unión entre ellos
- El equipo es cohesivo y efectivo

3. Después de la presentación de las cuatro etapas de crecimiento de un equipo, realice una discusión general del concepto haciendo preguntas como:
   - ¿En que etapa se encuentra esta red ahora? ¿Cómo lo sabe?.

Nota para el/la facilitador/a: Ayude a los/las participantes a pensar acerca de las características y comportamiento que actualmente muestran y asígnelos a una de las etapas. Las redes nuevas se ubicarán en la etapa de "formación", mientras que otras más antiguas pueden encontrarse en etapas posteriores. Pregunte a los/las participantes cómo podrían reducir la duración o severidad de las etapas difíciles:

- ¿Por qué es importante y/o útil comprender las etapas de crecimiento de un equipo?.

Nota para el/la facilitador/a: La comprensión de las etapas de crecimiento de un equipo puede ayudar a los miembros de la red a reconocer y entender lo que sucede dentro de su grupo en cualquier momento dado. También puede ayudar a aliviar los sentimientos negativos o de frustración si el grupo sabe que está experimentando características normales de la etapa de crecimiento. Los/las miembros/as pueden discutir sobre lo que sucede en cualquier etapa y ayudar a superar los tiempos difíciles.

RESUMEN

¡Los equipos que funcionan bien realizan cosas! Después de experimentar varias dificultades en el aprendizaje de trabajar juntos y confiar uno en otro, los equipos desarrollan claridad en sus metas y roles específicos. Los/las miembros/as valoran la comunicación clara y el comportamiento del equipo es beneficioso. Han introducido procedimientos para agrupar a quienes toman decisiones y administrar la logística del equipo. **Distribuya los documentos para la Unidad 3.**

A CONTINUACION

Una tarea crítica de las redes es tomar decisiones en grupo. Cuando se presentan muchas y, por lo general diversas opiniones, la habilidad para tomar una decisión grupal puede facilitar el proceso. En la unidad a continuación, los/las participantes realizarán una práctica de toma de decisiones de grupo e identificarán los pasos en el proceso.

Documento I.3.1

Cooperación no competencia: Formando un equipo

Antecedentes

Las características de las redes de éxito—y también de otros equipos—incluyen un clima de confianza y franqueza, un sentido de pertenecer a algo importante, y comunicación honesta donde la diversidad de la experiencia se motiva y la flexibilidad y sensibilidad hacia otros se practica. Cuando se cometen errores, los/las miembros/as los ven como parte del proceso de aprendizaje. Las discusiones abiertas ayudan a los/las miembros/as a encontrar las causas de los problemas sin asignar culpa. Los/las miembros/as de redes efectivas reconocen su interdependencia y la necesidad del conocimiento específico, las destrezas, y los recursos de cada uno. Saben que juntos/as pueden alcanzar los resultados que individualmente no podrían.

Aunque con frecuencia, las redes efectivas se comprometen en una forma de liderazgo participativo, reconocen que el papel del/la líder es aquel del/la facilitador/a que:

- Escucha cuidadosamente
- Crea un clima de confianza
- Elimina el temor
- Actúa como modelo
- Delega tareas
- Comparte información de buena gana
- Motiva y autoriza a los/las miembros/as
- Resuelve conflictos rápidamente
- Mantiene a la red enfocada en sus objetivos
- Sostiene reuniones con efectividad.

Los/las miembros/as de una red efectiva practican la cooperación, no la competencia. Toman responsabilidad de sus roles individuales para dirigirse a los objetivos de la red, pero valoran su identidad de equipo. Además de unir sus habilidades y comprensión, reconocen que el enfoque de equipo proporciona apoyo mutuo.

La defensa y promoción requiere de un arduo trabajo y un compromiso de largo plazo. Es fácil que el compromiso y entusiasmo de una persona decaigan. La sinergía que proviene de la gente que trabaja unida productivamente en un asunto importante puede mantener esfuerzos, aún en tiempos difíciles.

Documento I.3.2

Comportamientos que facilitan el éxito*

Las personas como miembros de un equipo de éxito

- Aclaran los roles, relaciones, tareas y responsabilidades.
- Comparten las funciones de liderazgo dentro del grupo y utilizan los recursos de todos los miembros
- Muestran tolerancia ante la ambiguedad, incertidumbre, y una aparente falta de estructura.
- Muestran interés en los logros de cada miembro así como en los del grupo.
- Se mantienen abierta al cambio, innovación, y a la solución creativa de problemas.
- Están comprometida a mantener la comunicación del grupo hacia el rumbo previsto y de acuerdo al plan, a la vez que permite desacuerdos.
- Promueven la crítica constructiva y la retroalimentación de ayuda.
- Fomentan la confianza, credibilidad y compromiso dentro del grupo.
- Fomentan la norma que llama a los/las miembros/as a apoyarse y respetarse entre sí y a mantenerse en la realidad sobre las expectativas que tienen de sí mismos.

* Adaptado del *Managing Cultural Synergy* de Robert Moran y Philip Harris. 1982. Houston, TX: Gulf Pub. Co.

Documento I.3.3

Etapas de crecimiento de un equipo: Formación, conflicto, normatividad, productividad*

A medida que un equipo o red madura, los miembros gradualmente aprenden a enfrentarse a las presiones emocionales y del grupo. Por lo general, esto ocurre en cuatro etapas.

Etapa 1 - Formación

Cuando se forma un equipo o una red, los/las miembros/as cautelosamente exploran los límites del comportamiento aceptable del grupo a medida que se produce la transición del estado individual a uno de miembro del equipo. Los sentimientos que se manifiestan en esta etapa incluyen la emoción, anticipación y optimismo, así como la sospecha, temor y ansiedad acerca del trabajo futuro. Los/as miembros/as intentan definir la siguiente tarea y deciden la forma cómo será cumplida. También intentan determinar el comportamiento aceptable del grupo y cómo tratar con sus problemas. Debido a que suceden muchas cosas para distraer la atención del grupo, completan poco trabajo. Esto es perfectamente normal.

Etapa 2 - Conflicto

Probablemente esta es la etapa más difícil ya que los/las miembros/as empiezan a darse cuenta que la tarea es diferente o más compleja de lo que imaginaron. Se tornan irritables, se sienten culpables y muy celosos. Son aún muy inexpertos para saber mucho acerca de la toma de decisiones, los/las miembros/as discuten sobre las acciones que deberían tomar, aún cuando están de acuerdo en el tema que tratan. Intentan confiar únicamente en sus experiencias personales y profesionales y tienden a resistirse a la colaboración. Los sentimientos incluyen marcadas fluctuaciones de actitud acerca de los cambios de éxito. Estas presiones significan que los/las miembros/as tienen poca energía para alcanzar metas comunes, pero que empiezan a comprenderse entre sí.

Etapa 3 - Normatividad

Durante esta etapa, los/las miembros/as ponen punto final a la competencia de lealtades y responsabilidades. Aceptan al equipo o las reglas de la red (o normas), sus roles, y la individualidad de cada miembro. El conflicto emocional se reduce a medida que las relaciones competitivas previas empiezan a ser de mayor cooperación. Los sentimientos incluyen una nueva habilidad para expresar la crítica constructiva y la tranquilidad porque todo parece tener una solución. Existe más simpatía a medida que los miembros confían uno en otro y discuten las dinámicas del equipo. Al empezar a resolver sus diferencias, los/las miembros/as disponen de más tiempo y energía para ocuparla en sus objetivos y empezar a hacer un progreso significativo.

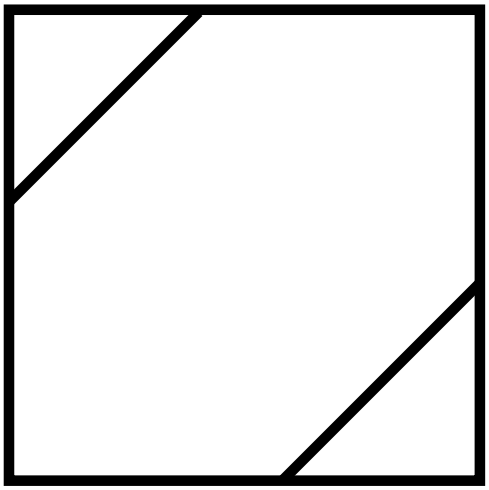
Etapa 4 - Productividad

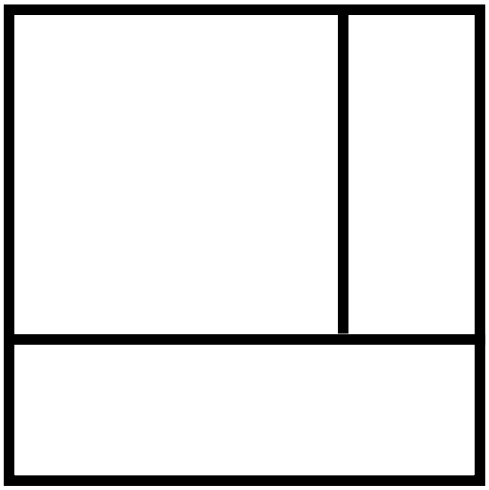
Los/las miembros/as empiezan a hacer diagnósticos, resolver problemas e implementar cambios. Han aceptado los puntos fuertes y débiles y han aprendido sus roles. Están satisfechos/as con el progreso del equipo y el estrecho vínculo entre unos y otros. Ahora, el equipo o la red es una unidad cohesiva, efectiva.

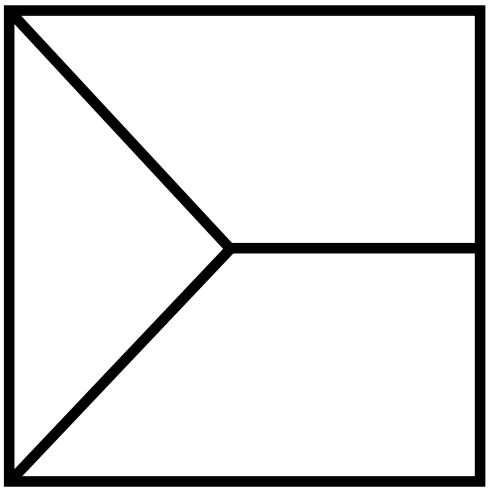
---

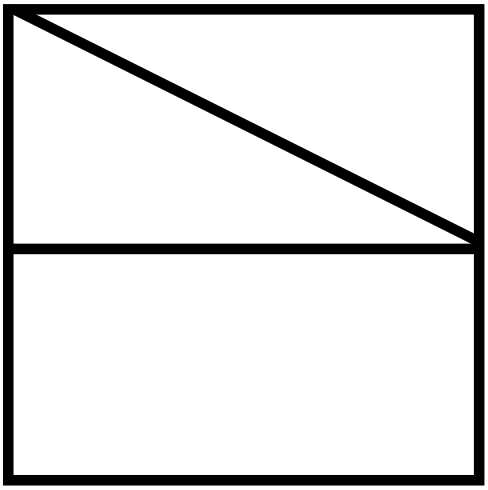
* Como se cita en *The Team Handbook: How to Improve Teams to Improve Quality*. Madison, WI: Joiner Associates; y inspirado por Bruce W. Tuckman. "Development Sequence in Small Groups." Psychological Bulletin.

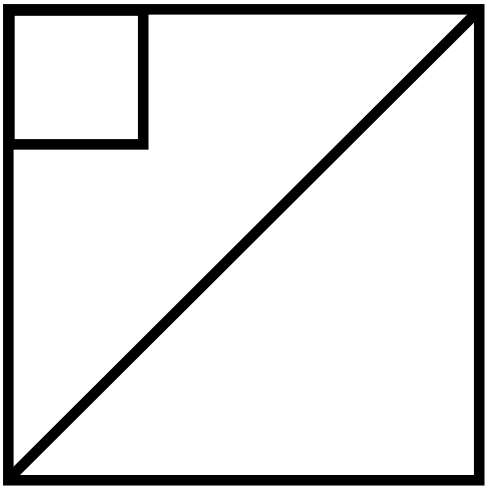
Plantilla del rompecabezas











ETAPAS DE CRECIMIENTO DE UN EQUIPO

ETAPA 1: FORMACION

- Pasar de un estado individual a ser miembro/a de equipo
- Los/las miembros/as exploran el comportamiento aceptable del grupo
- Sentimientos de emoción, anticipación, y optimismo
- Recelo, temor, y ansiedad
- Intento de definir tareas, responsabilidades
- Muchas distracciones—poco trabajo realizado.

ETAPA 2: CONFLICTO

- Los/las miembros/as se dan cuenta que la tarea es diferente y más difícil
- El proceso de toma de decisiones aún no está definido
- Los/las miembros/as son cuestionadores y tienen poca paciencia
- Los/las miembros/as se resisten a la colaboración—dudan del éxito
- Las presiones evitan que el trabajo progrese
- Los/las miembros/as empiezan a entenderse entre sí.

ETAPA 3: NORMATIVIDAD

- Normas de grupo establecidas
- Los/las miembros/as aceptan roles y responsabilidades
- El conflicto disminuye
- La cooperación reemplaza a la competencia
- Sienten tranquilidad en que las cosas se solucionarán
- Expresan crítica constructiva
- Diferencias resueltas; tiempo y energía dedicado al trabajo.

ETAPA 4: PRODUCTIVIDAD

- Se inicia el diagnóstico y solución de problemas
- Cambios implementados
- Los/ miembros/as aceptan fortalezas y debilidades
- Satisfacción con el progreso del equipo
- Los/las miembros/as desarrollan un vínculo de unión entre ellos
- El equipo es cohesivo y efectivo.

La toma de decisiones: Obteniendo consenso

Antecedentes

Con frecuencia, los/las miembros/as de las redes son llamados a tomar decisiones difíciles. Pueden verse decidiendo entre encargarse o no de un asunto de defensa y promoción difícil—que cuente con poco apoyo popular o sea controversial o tal vez enfrenten la necesidad de elegir entre asuntos de presión por recursos limitados. La manera como se coduzcan en el proceso de toma de decisiones es importante para el éxito general de sus esfuerzos.

La preparación es un elemento importante en la toma de decisiones. Para hacer una elección informada, los/las miembros/as de la red necesitan datos. También necesitan saber cómo establecer límites y metas para su discusión. La habilidad de saber escuchar y presentar sus ideas contribuye a la claridad de la discusión y hace posible poder mantener una distancia emocional hacia el tema en discusión.

A continuación se presentan algunas guías para llegar a un acuerdo:

- Asegúrese que todas las personas que deseen expresarse sean escuchadas y que sientan que su posición ha sido considerada.
- Converse sobre el tema en discusión hasta llegar a un acuerdo que todos puedan apoyar.
- Entienda que el acuerdo no significa que todos los/las miembros/as de la red también lo estén al cien por ciento; sin embargo, en principio todos deberán apoyar la decisión.
- Motive a los/las miembros/as a que no se den por vencidos, sino por el contrario a expresar sus diferencias de opinión.
- Formule preguntas y asegúrese que la opinión de todos/as sea considerada antes de llegar a una decisión.

OBJETIVOS

Al final de esta unidad, los/las participantes podrán demostrar los pasos en el proceso de toma de decisiones.

TIEMPO

1 hora

MATERIALES DOCUMENTOS

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias de los documentos
  - I.4.1 Antecedentes
  - I.4.2 Los seis pasos de la toma de decisiones
- Para la Actividad 2, copias de los tres guiones de la toma de decisiones de grupo.

PREPARACION

En un papel, escriba la tarea de la Actividad 2.

ACTIVIDAD 1

Introducción a la toma de decisiones
Tiempo: 5 minutos

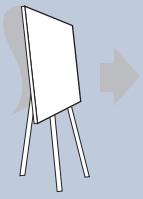
Presente la Unidad 4 con la revisión del objetivo y una breve presentación de la toma de decisiones. Los principales puntos son:

- Los/las miembros/as de la red serán llamados en repetidas ocasiones para tomar decisiones. Algunas de ellas serán difíciles, como por ejemplo elegir un tema para la defensa y promoción. Los/las miembros/as de una red pueden tener un fuerte interés en temas de SR, y tal vez sea necesario elegir entre algunos otros temas importantes. De manera similar, los/las miembros/as pueden tener diferentes opiniones sobre cómo realizar las actividades de defensa y promoción o quién deberá tomar la responsabilidad de las tareas.
- La eficiencia y éxito de la red depende, en gran parte, de la forma como se conduzcan los/las miembros/as en el proceso de toma de decisiones.
- El propósito de la Unidad 4 es practicar la toma de decisiones a nivel de grupo y aprender los pasos para una toma de decisiones efectiva.

ACTIVIDAD 2

Ejercicio sobre la toma de decisiones de grupo
Tiempo: 55 minutos

1. Agrupe a los/las participantes en tres equipos.
2. Entregue a cada equipo copias de UN guión.
3. Refiérase a la hoja de papel y explique la tarea.
4. Ponga énfasis en que cada equipo deberá enfocarse en el proceso utilizado para tomar la decisión y NO en la decisión en sí.
5. Pida a cada equipo que se reporte.
6. Distribuya y haga una revisión del Documento I.4.2, “Los seis pasos de la toma de decisiones”.
7. Solicite a los equipos que revisen los pasos en su proceso de toma de decisiones con el documento, comparando y contrastanto similitudes y diferencias.



Tarea
a. Lea el guión asignado a su equipo b. Explique cómo tomó su decisión c. En una hoja, liste los pasos que siguió para llegar a la decisión del grupo d. Repórtese

RESUMEN

La exploración de ideas y el uso de procesos participativos en la toma de decisiones son elementos centrales para la formación de redes de éxito. Es en este sentido que los/las miembros/as individualmente se sienten dueños de las actividades de la red. Existen varios componentes clave en la toma de decisiones:

- Preparación
- Acceso a la información
- Establecimiento de límites y metas en las discusiones
- Destreza para escuchar y exponer
- Mantenimiento de una distancia emocional ante el tema en discusión.

Las siguientes son algunas guías simples para llegar a un acuerdo:

- Asegúrese que cada persona que desea hablar es escuchada y sienta que su posición es tomada en consideración.
- Converse del tema en discusión hasta llegar a un acuerdo que todos puedan apoyar.
- Entienda que el acuerdo no significa que todos los miembros de la red lo estén al cien por ciento; sin embargo, en principio todos deberán apoyar la decisión.
- Motive a los/las miembros/as para que no desistan de alcanzar el acuerdo, sino que por el contrario expresen diferencias de opinión.
- Formule preguntas y asegúrese que la opinión de todos sea considerada antes de tomar una decisión.

Distribuya los documentos para la Unidad 4.

A CONTINUACION

En la siguiente unidad, los/las participantes mostrarán sus habilidades para la toma de decisiones a medida que la red empieza a definir su misión.

Toma de Decisiones de Grupo — Guión 1

Ustedes son miembros/as del comité ejecutivo de administración de una clínica. El presupuesto de salud del distrito ha sido recortado en un 17%, y su presupuesto anual sería reducido en la misma cantidad. Después de considerar varias alternativas, los/las miembros/as del comité acordaron que tendrían que eliminar uno de los dos puestos de educación en salud. Un educador de salud—una abuela de 47 años de edad altamente considerada en la comunidad—tiene 15 años de experiencia como miembro del personal de la clínica. Antes de eso, trabajó como voluntaria en salud comunitaria. La segunda educadora—de 23 años de edad, graduada de la escuela secundaria—tiene ideas nuevas para llegar a los jóvenes. Durante los seis meses que ha sido empleada de la clínica, ha reclutado docenas de clientes nuevos. Muchos de los nuevos reclutados son inmigrantes recientes en el área.

Tarea: Discuta la situación y tome la decisión sobre a qué empleada destituir.

Toma de decisiones de grupo — Guión 2

Ustedes son miembros/as del comité ejecutivo administrativo de una clínica. El presupuesto de salud del distrito ha sido recortado en un 17% y su presupuesto anual será reducido en la misma cantidad. Un donante internacional ha recibido su propuesta y tentativamente ha aprobado su solicitud de financiamiento. La donación cubrirá el 20% de sus gastos de operación y permitirá tener fondos disponibles para producir materiales de mayor alcance. La donación, sin embargo, está sujeta a la participación de la clínica en un programa piloto para introducir un metodo anticonceptivo que no ha sido usado antes en la comunidad.

Tarea: Discuta la situación y tome una decisión sobre aceptar la donación y participar en el programa piloto.

Toma de decisiones del grupo — Guión 3

Ustedes son miembros/as del comité ejecutivo administrativo de una clínica. El presupuesto de salud del distrito ha sido recortado en un 17% y su presupuesto anual será reducido en la misma cantidad. Los datos de su distrito indican un incremento en la tasa de adolescentes embarazadas. Los/las miembros/as del comité están de acuerdo en su deseo de proporcionar servicios a jóvenes y han establecido una Junta de Asesoría Juvenil. Los/las representantes de la Junta demandan discreción en la provisión de los servicios. Sin embargo, los grupos de padres y de iglesias se oponen a la provisión de servicios y demandan que la clínica obtenga permiso de los padres antes de distribuir información y anticonceptivos a menores.

Tarea: Discuta la situación y tomen una decisión sobre si se ha de requerir permiso de los padres antes de proporcionar educación y servicios anticonceptivos a los/las adolescentes.

Documento I.4.1

Toma de decisiones: Obteniendo consenso

Antecedentes

Con frecuencia, los/las miembros/as de las redes son llamados/as a tomar decisiones difíciles. Pueden verse decidiendo entre encargarse o no de un asunto de defensa y promoción difícil—que cuente con poco apoyo popular o sea controversial—o tal vez enfrenten la necesidad de elegir entre asuntos de presión por recursos limitados. La manera como se conduzca en el proceso de toma de decisiones es importante para el éxito general de sus esfuerzos.

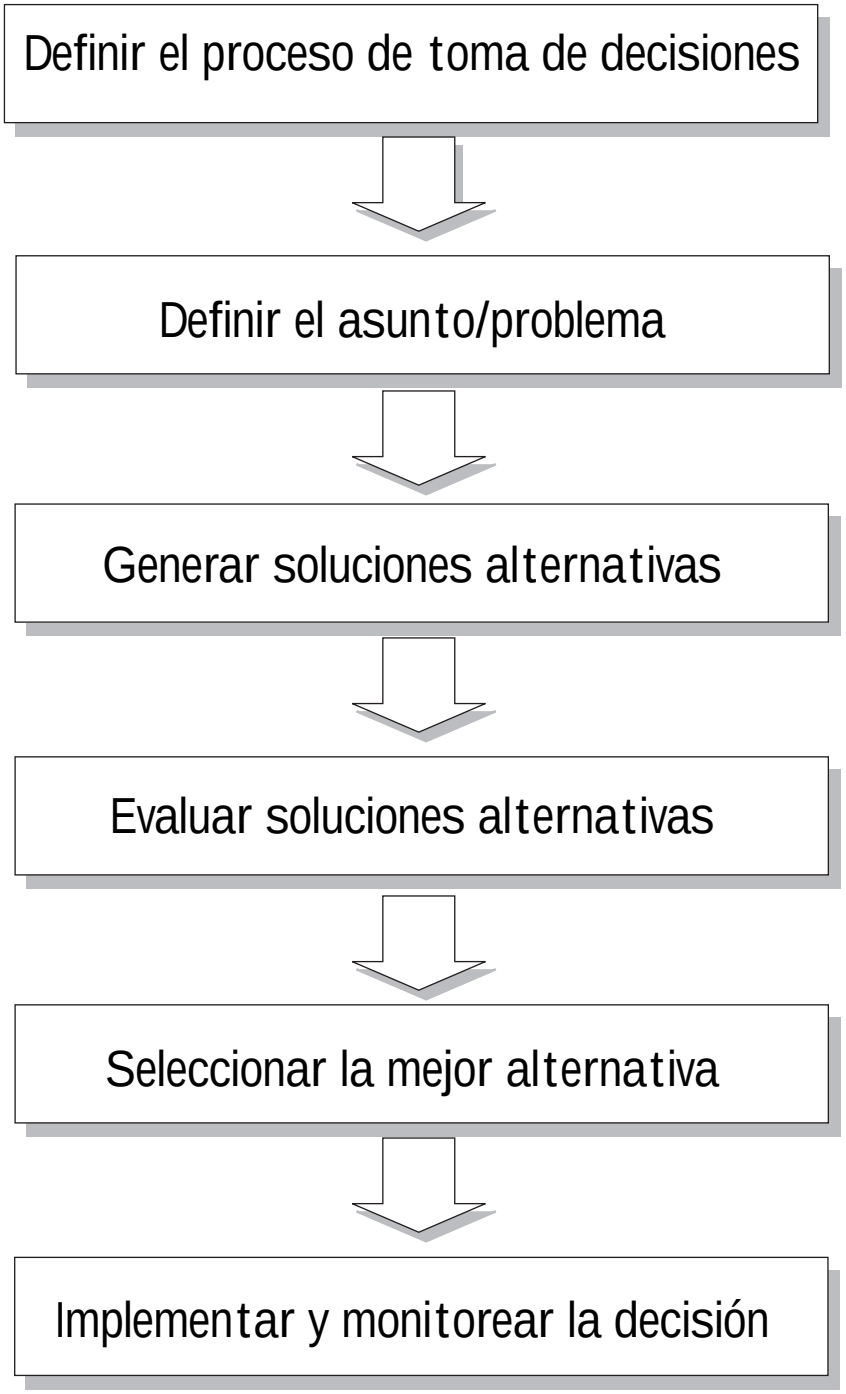
La preparación es un elemento importante en este proceso. Para hacer una elección informada, los/las miembros/as de la red necesitan datos. También necesitan saber cómo establecer límites y metas para su discusión. La habilidad de saber escuchar y presentar sus ideas contribuyen a la claridad de la discusión y hace posible poder mantener una distancia emocional del tema en discusión.

A continuación se presentan algunas guías para llegar a un acuerdo:

- Asegúrese que todas las personas que deseen expresarse sean escuchados y que sientan que su posición ha sido considerada.
- Converse sobre el tema en discusión hasta llegar a un acuerdo que todos/as puedan apoyar.
- Entienda que el acuerdo no significa que todos/as los/las miembros/as de la red lo estén al cien por ciento; sin embargo, en principio todos/as deberán apoyar la decisión.
- Motive a los/las miembros/as a que no se den por vencidos, sino por el contrario a expresar sus diferencias de opinión.
- Formule preguntas y asegúrese que la opinión de todos sea considerada antes de llegar a una decisión.

Documento I.4.2

Los seis pasos de la toma de decisiones



Declaración de la misión: Definiendo el propósito

Antecedentes

Una de las primeras tareas que enfrenta una red es definir una misión. Esta corta declaración es necesaria para enfocar los esfuerzos de la red. Su propósito es definir la filosofía de la red, reclutar y motivar a los/las miembros/as, y guiar actividades específicas. Las decisiones sobre las actividades y metas más específicas se reservan para más adelante—luego de haberse formado la red y los/las miembros/as hayan evaluado el clima político y formado alianzas con otros individuos y organizaciones. Sin embargo, es necesario establecer una misión desde el principio de la organización de los esfuerzos. Esto ayudará a aclarar—en términos más amplios—lo que la red espera alcanzar. La misión deberá aparecer en boletines, comunicados de prensa, folletos, propuestas, publicaciones y otros documentos.

OBJETIVOS

Al final de esta unidad, los/las participantes podrán:

- Describir los intereses que hacen del grupo una red o una red potencial
- Definir la "Misión" y describir sus componentes
- Hacer un borrador de la misión de la red.

TIEMPO

2 horas y 15 minutos

MATERIALES DOCUMENTOS

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias de los documentos
  - I.5.1 Antecedentes
  - I.5.2 Declaración de la misión
  - I.5.3 Guía para Redactar una declación de la misión
  - I.5.4 Ejemplos de declaraciones de misión
  - I.5.5 Ejemplos de logotipos.

PREPARACION

Seleccione cinco declaraciones de misión diferentes del Documento I.5.4. Escriba cada misión en una hoja separada, dejando espacio para comentarios al final de la hoja. Coloque las hojas alrededor de la sala.

ACTIVIDAD 1

¿Qué es una misión?

Tiempo: 15 minutos

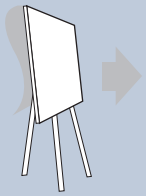
Nota para el/la facilitador/a: Los/las participantes se han reunido porque comparten un interés—poco preciso o bien definido—en la defensa y promoción de la salud reproductiva. En esta unidad, trataremos de definir ese interés en términos precisos.

1. Pida a los/las participantes que definan "misión".
2. Anote las respuestas en una hoja.

3. Revise y perfeccione la definición hasta que todos estén de acuerdo con ella. La definición final deberá incluir los elementos que se expresan en la siguiente declaración:

> Misión: Una declaración del propósito de la organización

4. Discuta por qué es necesario establecer una misión:
   - Para guiar los esfuerzos de la red y sus miembros/as
   - Para aclarar lo que la red desea lograr.



ACTIVIDAD 2

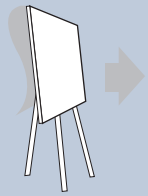
Características de una buena declaración de la misión

Tiempo: 45 minutos

1. Refiera a los/las participantes los ejemplos de declaraciones de misión que se muestran alrededor de la sala.
2. Pídales que se coloquen formando un círculo alrededor de la sala, lean cada misión y anoten comentarios sobre los aspectos positivos y/o negativos de cada declaración.
3. Cuando hayan finalizado, revise los comentarios y junto al grupo haga un resumen de las características de una buena declaración de misión.
4. Anote las características en un hoja y asegúrese que la lista incluya lo siguiente:

> Las declaraciones de la misión son....
>
> ✓ Claras y concisas
> ✓ Cortas—pocas líneas o un párrafo corto
> ✓ Captan la identidad de la organización
> ✓ Motivadoras o inspiradoras

5. Pida a los/las participantes que compartan la misión de su propia organización.
6. Si el tiempo lo permite, escriba en una hoja algunas declaraciones de misión y colóquelas alrededor de la sala.



ACTIVIDAD 3

Redactando una misión para la red

Tiempo: 45 minutos

Nota para el/la facilitador/a: Explique que el propósito del ejercicio es desarrollar un borrador preliminar de la misión. Se necesitarán algunas horas y días para discutir completamente el contenido de la misión y llegar a un consenso. Además, los/las miembros/as claves de la red tal vez no estén presentes en el taller. Más adelante, ellos deberán tener la oportunidad de contribuir con la declaración de la misión.

Tríos (30 minutos)

1. Distribuya el Documento I.5.3, Guía para redactar una misión, revísela con el grupo.
2. Divida a los/las participantes en grupos de tres y pida a cada grupo que redacte un borrador de la misión de la red que está formando aquí en este taller.
3. Después de que cada grupo haya finalizado de redactar el borrador de la misión, pídales que coloquen sus declaraciones alrededor de la sala.

Discusión de grupo y consenso (15 minutos)

1. Por turno, guíe la discusión sobre cada misión propuesta. Con plumones de distintos colores indique los elementos de cada misión que gusten o no a los participantes.
2. Ayude al grupo a llegar a un consenso sobre la misión.
3. Escriba la nueva misión en un papel y colóquela en la sala.

Nota para el/la facilitador/a: Ayude a llegar a un acuerdo sobre una misión, empezando con la mejor redactada y adaptándola a las sugerencias del grupo o escribiendo junto con todos los/las participantes, una nueva declaración que incluya varios componentes de las declaraciones que más gustaron al grupo.

Transición

Desarrollar la misión de una red es un paso importante en la creación de su identidad. Existen también otras características que pueden contribuir a crear un sentido de identidad para los/las miembros/as, particularmente el nombre y logotipo de la red. Tanto el nombre como el logotipo envían un mensaje claro y conciso acerca de las áreas de interés de la red y más aún su carácter general. Decidir los que va a representar con precisión a los miembros actuales y a ayudar a atraer miembros/as prospectivos, es una tarea que demanda la contribución y acuerdo de todos/as los/las miembros/as.

ACTIVIDAD 4

Creación de una identidad de la red: Nombre y logotipo

Tiempo: 30 minutos

1. Agrupe a los/las participantes en 4 equipos.
2. Haga que dos de los grupos propongan 2-3 nombres potenciales para la red; pida a los otros dos grupos que diseñen 2-3 logotipos ejemplo.
3. En un papel, anote los nombres sugeridos por los pequeños grupos. Pida a los/las participantes reacciones generales ante estos nombres.
4. Coloque los logotipos diseñados por los otros dos grupos y solicite reacciones de los/las participantes.
5. Para facilitar una discusión general, formule las siguientes preguntas sobre los nombres y logotipos propuestos:
   - ¿Tiene alguien opiniones sólidas en favor de cualquiera de los nombres o logotipos?
   - ¿Por qué prefieren esos nombres?
   - ¿Por qué la gente gusta de ciertos logotipos? ¿Qué mensajes transmiten los diferentes logotipos?
   - ¿Por qué es importante elegir el nombre correcto y diseñar el logotipo correcto?.

RESUMEN

Los/las miembros/as de una red deben participar en las respuestas a preguntas sobre quiénes son como organización, qué hacen, y así sucesivamente. La declaración de misión que se genera de las discusiones sobre estas preguntas será un elemento clave para el reclutamiento, retención, y motivación de los miembros y para guiar el trabajo de la red. **Distribuya los documentos para la Unidad 5.**

A CONTINUACION

En la última unidad de la Sección I, los/las participantes trabajarán juntos para tomar decisiones acerca de cómo la red realiza su trabajo—su estructura y administración.

Documento I.5.1

Declaración de la misión: Definiendo el propósito

Antecedentes

Una de las primeras tareas que enfrenta una red es definir una misión. Esta corta declaración es necesaria para enfocar los esfuerzos de la red. Su propósito es definir la filosofía de la red, reclutar y motivar a los/las miembros/as, y guiar actividades específicas. Las decisiones sobre las actividades y metas más específicas se reservan para más adelante—después que la red se haya formado y los/las miembros/as hayan evaluado el clima político y formado alianzas con otros individuos y organizaciones. Sin embargo, es necesario establecer una misión desde el principio de la organización de los esfuerzos. Esto ayuda a aclarar—en los términos más amplios—lo que la red espera alcanzar. La misión deberá aparecer en boletines, comunicados de prensa, folletos, propuestas, publicaciones y otros.

Documento I.5.2

Declaración de la misión*

Los/las miembros/as de la red son llamados a tomar decisiones. Quizás tengan que decidir si encargarse de un asunto controversial (que cuente con poco apoyo popular), establecer límites en las actividades debido a recursos limitados, o unir fuerzas con competidores o adversarios para el logro de una meta común.

La mejor guía individual para tomar estas decisiones es la declaración de la Misión de la red.

Definición: La declaración de la misión es una manifestación del propósito de la organización.

Propósito: Guiar las decisiones de la organización, motivar o inspirar a sus miembros/as, e informar al público sobre su filosofía.

Desarrollo de una declaración de misión: La declaración de la misión filtra discusiones dirigidas a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos? ¿Cuál es la identidad de la organización ante los ojos de sus miembros/as? ¿Qué hace diferente a esta organización?

2. En general, ¿Cuáles son las necesidades básicas sociales o políticas que esperamos conducir?

3. En general, ¿Qué hacemos para reconocer, anticipar, y responder a estas necesidades o problemas? Responder esta pregunta significa que la organización debe escuchar las necesidades o problemas del mundo exterior.

4. ¿Cómo debemos responder a nuestras personas claves interesadas? ¿Qué hace que los/las interesados/as valoren algo y cómo puede la organización proporcionarles lo que valoran?

5. ¿Cuál es nuestra filosofía, valores, y cultura? Aclarar su propia filosofía, valores, y cultura ayuda a una organización a desarrollar estrategias consistentes y mantener su integridad.

6. ¿Qué nos hace distintos/as y únicos/as?

Llegar a un consenso en las respuestas a estas preguntas toma horas y aún días de discusión. El Documento I.5.3 proporciona una guía para redactar un declaración de misión después que las discusiones han tenido lugar.

*John M. Bryson. 1995. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, Pp. 75-78.

Documento I.5.3

Guía para redactar una declaración de la misión*

La elección de las palabras específicas que se utilizan en una declaración de misión pueden y deben generar una discusión intensa. Estas palabras dan a la declaración su carácter y distinguen a la organización de entre otras.

Preparación. Antes de redactar su misión, considere lo siguiente:

1. Decida quiénes escribirán la misión.
   Las personas que participan en el desarrollo de una declaración de misión tendrán un entendimiento más profundo de su mensaje. Por consiguiente, es deseable la participación de todos los miembros de la red en este proceso. Si esto no resultara práctico debido al número o ubicación geográfica de los/las miembros/as, aquellos que no redacten la declaración deberán revisar y aprobar la redacción final.

2. Fije una fecha límite para completar el borrador y la versión final de las declaraciones.
   Las fechas límite mantendrán a los/las redactores/as en curso y limitarán las prolongadas discusiones filosóficas.

3. Desarrolle un plan para la revisión del borrador y llegue a un consenso sobre la redacción final, la publicación y la difusión.
   Preparando el borrador de la declaración. Inicialmente, céntrese en responder las seis preguntas formuladas en el Documento I.5.2. Luego, para empezar la declaración en sí, liste una lluvia de ideas de nombres claves y frases y empiece a crear una declaración de Misión a partir de éstas.

Preparando el borrador de la declaración. Inicialmente, céntrese en responder las seis preguntas formuladas en el Documento I.5.2. Luego, para empezar la declaración en sí, liste una lluvia de ideas de nombres claves y frases y empiece a crear una declaración de Misión a partir de éstas.

Lograr un consenso. Las siguientes son algunas guías para llegar a un acuerdo:

- Asegúrese que todos/as los/las que desean hablar son escuchados y que sus posiciones sean consideradas.
- Motive a los/las miembros/as a expresar diferencias de opinión.
- Converse del tema en discusión hasta llegar a un acuerdo.
- Formule preguntas y asegúrese que la opinión de todos/as sea entendida antes de tomar una decisión.
- Reconozca que el acuerdo signifique quizás que todos/as pueden apoyar la decisión, aún si ésta no refleja su primera preferencia.

---

* Adaptado del *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Jeffrey Abrahams. Ten Spread Press. Pp. 63-65.

Documento I.5.4

Ejemplos de declaraciones de misión

Entre los ejemplos de declaraciones de misión de organizaciones que trabajan en PF/SR y desarrollo se incluyen los siguientes:

- Queremos obtener el apoyo de grupos comunitarios influyentes (gremios religiosos; médicos; organizaciones de mujeres; profesores; la prensa) así como del público en general, especialmente de los padres, en nuestros esfuerzos para influir en nuestros/as líderes políticos/as a poner servicios disponibles para los jóvenes.

- Estamos trabajando para apoyar el derecho básico e internacionalmente reconocido de que hombres y mujeres sepan y cuenten con los medios para ejercer sus opciones reproductivas.

- Empoderar a las mujeres de todos los niveles de la sociedad como socias del desarrollo (CEDPA).

- La Fundación de Mercadeo Social de Ghana usa las técnicas de mercadeo social para facultar e inspirar a familias e individuos a lograr una calidad de vida mejor. Hacemos esto haciendo que los productos y servicios de planificación familiar y salud materno infantil eficaces sean accesibles y posibles de costear, y proporcionando información correcta para permitir a las familias e individuos a hacer elecciones informadas.

- InterAction, una asociación de miembros compuesta por 152 organizaciones privadas voluntarias de los Estados Unidos, existe para incrementar la efectividad, y la capacidad profesional de sus miembros comprometidos en esfuerzos humanitarios internacionales. Más aún, InterAction existe para promover la sociedad, colaboración, liderazgo, y el poder de esta comunidad para expresarse como una sola voz, en la medida que procuramos alcanzar un mundo de auto-confianza, justicia y paz.

- Para unir el conocimiento, recursos y destrezas de organizaciones no gubernamentales (ONGs) que trabajan en asuntos de mujeres para defender y promover políticas y programas que mejorarán la calidad de vida de las mujeres en Turquía (KIDOG, Red de Defensa y Promoción de la Mujer).

- Para apoyar la creación de movimientos nacionales e internacionales de salud de las mujeres (Coalición Internacional de Salud de Mujeres).

Documento I.5.5

Ejemplo de logotipos

Proyecto de Prevención y Control del SIDA,
Family Health International
Arlington, Virginia, Estados Unidos

Ucan Supurge (Escoba Voladora)
Flying Broom
Ankara, Turquía

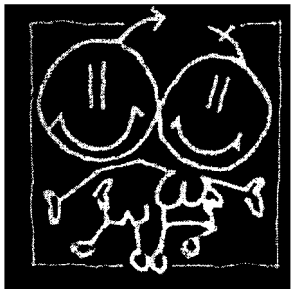
Comité Nacional para Mujeres
de Jordania (JNCW)
Amman, Jordania

Asociación para la Protección del
Derecho de las Mujeres
Istanbul, Turquía

Red de Defensa y Promoción para la Mujer
Istanbul, Turquía

Centro de Recursos de Mujeres
Amman, Jordania

Red Nacional de Promoción de la Mujer
Lima, Perú



Asociación Rumana Contra el SIDA
Bucarest, Rumania

Haciéndola funcionar: Gestión de la red

Antecedentes

Es importante para los/las miembros/as que están formando una red, tomar un tiempo que les permita determinar la forma cómo administrarán la logística de sus esfuerzos. Por ejemplo, ¿se realizarán sus reuniones sobre una base ad hoc o se programarán mensual o bi-semanalmente? Aunque las reuniones pueden consumir tiempo y ser frustrantes, son necesarias si la red quiere alcanzar sus objetivos. El reto es hacer reuniones que sean tan productivas y breves como sea posible siguiendo algunas reglas básicas, como por ejemplo el usar una agenda, comprometer a un/a facilitador/a, limitar el tiempo, hacer un borrador de la agenda para la siguiente reunión y finalmente, evaluar la reunión.

Basándose en las destrezas y competencia profesional de los/las miembros/as, ¿cuáles serán los roles de los individuos dentro de una red? ¿se compartirán las responsabilidades en un grupo de trabajo o comités? ¿deberá elegirse un comité directivo para supervisar las actividades? ¿será adecuado un mecanismo rotativo de coordinación? ¿cómo se establecerá una identidad para la red? ¿cómo se le llamará a la red? ¿existen recursos disponibles para cosas tales como membretes y correo postal?. Si no, ¿cómo se mantendrán comunicados los/las miembros/as?. Detalles como éstos deberán decidirse en la etapa de planeación de la red. Si fuese necesario, se podrán revisar posteriormente.

Mantener a los/las miembros/as informados e involucrados es otra importante consideración. La comunicación mantiene la credibilidad y el interés. También minimiza los malos entendidos e identifica los puntos de desacuerdo antes de que se tornen en problemas serios. Los/las miembros/as deberán recibir actas de reuniones, actualizaciones, comunicados de prensa, e información sobre eventos futuros. ¿Están los fondos y mecanismos destinados para esta comunicación?

Disponiendo desde el principio de tiempo para determinar la forma cómo deberá funcionar la red, los miembros pueden evitar numerosos problemas y confusiones posteriores. Una vez que las preguntas sobre administración hayan sido respondidas, los miembros de la red estarán libres para concentrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos de defensa y promoción.

OBJETIVOS

Al final de este módulo, los/las participantes podrán:

- Identificar los recursos que los/las miembros/as traen a la red como; individuos y representantes de organizaciones;
- Identificar los asuntos operativos de organización y estructura;
- Desarrollar un plan para resolver estos asuntos operativos; y
- Decribir normas de comportamiento de los/las miembros/as de la red.

TIEMPO

3 horas y 50 minutos

MATERIALES DOCUMENTOS

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias de los documentos
  - I.6.1 Antecedentes
  - I.6.2 Inventario de recursos organizacionales/miembros
  - I.6.3 Inventario de las destrezas de los miembros
  - I.6.4 Guía para reuniones productivas
  - I.6.5 Ejemplo de estructuras de redes.

PREPARACION

Como preparación para la Actividad 1, lea los antecedentes.

ACTIVIDAD 1

Introducción

Tiempo: 5 minutos

Presente la Unidad 6 con una breve presentación de la revisión de los objetivos. Incluya los siguientes puntos principales:

- Hasta este punto, los/las participantes han realizado un trabajo considerable para establecer los inicios de la red. Ellos/as han:
  - — reclutado miembros/as que representan a sus respectivas redes;
  - — elaborado un borrador de la misión que describe la razón de ser de la red;
  - — concebido un nombre (o sugerido nombres) para la red, el cual identifica sus intereses e identidad; y
  - — diseñado un logotipo (o sugerido ideas) que representa creativamente lo que la red encuentra importante.
- Pero sostener una red demanda más que el establecimiento de objetivos, un nombre, y una identidad—requiere de organización, estructura, sistemas, y recursos.
- Es importante para los/las miembros/as tomar el tiempo y decisiones acerca de puntos tales como:
  - — la forma de mantener informados a los/las miembros/as,
  - — cuándo se realizarán las reuniones y quién decidirá la agenda,
  - — cuáles serán los roles y responsabilidades de los/las miembros/as,
  - — qué recursos financieros se necesitan, y
  - — si existe disponibilidad de recursos financieros.
- Al disponer de un tiempo desde el principio para decidir cómo deberá funcionar la red, los/las miembros/as pueden evitar numerosos problemas y malos entendidos posteriores.
- Cuando se tratan los asuntos administrativos, los/las miembros/as quedan en libertad para concentrarse en alcanzar sus objetivos de defensa y promoción.
- La primera actividad en esta unidad requiere que los/las miembros/as de la red elaboren un inventario de las destrezas y recursos que ellos/as y sus respectivas organizaciones traen a la red. La información facilitará la toma de decisiones acerca de los roles y responsabilidades de los/las miembros/as y de las actividades a implementarse.

ACTIVIDAD 2

Inventario de recursos

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

Trabajo individual (15 minutos)

1. Distribuya el Inventario de recursos organizacionales (Documento I.6.2) y el Inventario de destrezas de los miembros (Documento I.6.3) a todos los/las participantes para que sean completados por ellos mismos y por sus organizaciones.
2. Explique que el primer formulario se refiere a los recursos disponibles dentro de la propia organización y los que ofrece el/la mismo/a participante. El segundo formulario está referido sólo a las habilidades del participante. Si dos o más participantes pertenecen a la misma organización, deberán trabajar juntos/as para completar el Inventario de recursos organizacionales.

Análisis de grupo de la información (1 hora)

1. Pida a un/a participante que reúna en un Formulario de inventario, toda la información que se tenga a partir de la siguiente discusión. El formulario será un importante recurso para la red.
2. Dirigiéndose a todo el grupo, lea cada punto del Inventario de recursos organizacionales y discuta:
   - Si los recursos están disponibles y dónde se encuentran—esta información deberá registrarse en el formulario de inventario;
   - Si no hay disponibilidad, discuta sobre si los recursos pueden ser necesitados por la red;
   - Si fuesen necesarios, cómo pueden obtenerse; y
   - Otros suministros, equipo, o recursos que deberán ser agregados a la lista.
3. Elabore un resumen y en la misma forma, reúna la información del Inventario de destrezas de los miembros.
4. Al final de esta actividad, habrá una lista de recursos y destrezas que faltan y algunas ideas de cómo asegurar los puntos que se necesitan. También habrán listas de los recursos organizacionales y destrezas de los miembros, las cuales deberán figurar en un cuaderno de recursos de la red.
5. Recoja los inventarios individuales y cópielos en el cuaderno de recursos de la red.

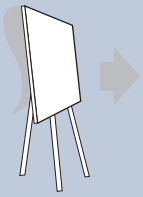
Nota para el/la facilitador/a: La red quizá desee adquirir recursos y destrezas necesarios, una de las actividades que los miembros deben planear en las siguientes reuniones.

Organización y estructura de la red

Tiempo: 2 horas y 15 minutos

Lluvia de ideas (15 minutos)

1. Refiérase a la introducción donde discutió varias decisiones administrativas que deben ser hechas para ayudar a organizar y estructurar las operaciones de la red.
2. Partiendo de una lluvia de ideas, pida a los/las participantes que elaboren una lista sobre los asuntos que deben ser tratados si se espera que una red opere efectiva y eficientemente. Escriba sus temas en la hoja. Como mínimo, esta lista deberá incluir lo siguiente:



Temas de organización y estructura para la red

- ✓ Identificación de organizaciones e individuos que pueden proveer las destrezas y recursos necesarios.
- ✓ Programación y conducción de reuniones.
- ✓ Reclutamiento de nuevos/as miembros/as.
- ✓ Comunicación—quién está encargado de coordinar, comunicar, distribuir tares, etc.
- ✓ Proceso de planeación estratégica.
- ✓ Mantenimiento del registro de responsabilidades.
- ✓ Responsabilidades financieras -presupuesto, búsqueda de fondos, contabilidad.

Clasificación de temas (15 minutos)

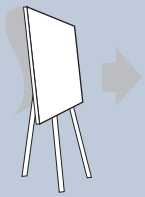
1. La mayoría de temas identificados durante el ejercicio de lluvia de ideas encajarán en dos categorías principales:
   - **Estructura organizacional de la red.** Los temas de estructura incluyen los roles de liderazgo; responsabilidades de los miembros; establecimiento de horarios para las reuniones; uso de comités directivos o administrativos, grupos de trabajo y/o subcomités; cuotas/honorarios de membrecía, etc.
   - **Comunicación de la red.** El tema de comunicación incluye los sistemas para mantener informados a los/las miembros/as sobre las reuniones y nuevos desarrollos, comunicarse con otros grupos/redes, estableciendo y manteniendo sistemas de registro, etc.
2. Revise la lista y pida al grupo que clasifique cada punto a fin de que pertenezca a “Estructura organizacional de la red” o a “Comunicación de la red”. Usando los plumones de colores, escriba “E” (estructura) o “C” (comunicación) al lado de cada punto dependiendo de la clasificación del grupo.

Grupos de trabajo (1 hora)

1. Pida a los/las participantes que elijan por sí mismos ya sea "Estructura" o "Comunicación" para trabajar en grupos pequeños. Dependiendo del número de participantes interesados en cada tema, forme equipos de no más de 7 participantes por cada uno.
2. Solicite a cada grupo que revise los puntos listados para su tema, que asegure una comprensión uniforme de cada punto, y que desarrolle recomendaciones específicas de la forma cómo la red deberá tratarlos. Pida a cada grupo que anote sus recomendaciones en una hoja de papel. Por ejemplo, los grupos de "Estructura" podrían sugerir un cuadro organizacional específico que muestre estructuras de liderazgo y/o toma de decisiones, (en el Documento I.6.5 se incluyen ejemplos de otras redes) o hacer recomendaciones para el plan y estructura de reuniones. Los grupos de "Comunicación" podrían recomendar sistemas de comunicación dentro de la red, tipos de datos a recolectar, y sistemas de registro, etc.
3. Después de que los grupos pequeños hayan trabajado por 45 minutos aproximadamente, solicítele a todos los grupos de "Estructura" que se reúnan y a todos los de "Comunicación" que hagan lo mismo a fin de que compartan y organicen sus recomendaciones, eliminen duplicidad y decidan cómo presentar sus recomendaciones al grupo global. Los grupos no necesitan llegar a un consenso sobre sus recomendaciones; pueden simplemente presentar varias sugerencias.

Presentaciones de grupo y discusión (45 minutos)

1. Solicite a los grupos que presenten sus recomendaciones en cualquier formato y manera que hayan elegido.
2. Después de cada presentación, facilite la discusión con todo el grupo para tratar de llegar a un acuerdo sobre alguna guía recomendada para la administración de la red. Registre las recomendaciones en una hoja de papel.
3. Similarmente, ayude al grupo a resaltar los puntos resaltantes que necesitan ser resueltos en alguna fecha futura. Anote estos puntos en una hoja de papel. Por ejemplo,



La Red acuerda:

- ✓ Reunirse formalmente por lo menos 10 veces al año.
- ✓ Rotar los lugares, facilitadores y secretarios de la reunión.
- ✓ Desarrollar estatutos.
- ✓ Establecer un comité directivo y votar por los miembros del comité.
- ✓ Configurar un sistema de comunicación.

La Red necesita:

- ✓ Encuestadores para conocer la preferencias de comunicación.
- ✓ Revisar el inventario de destrezas y diseñar una base de datos.
- ✓ Decidir la estructura del subcomité/comité directivo.
- ✓ Diseñar la estrategia para el reclutamiento de miembros.
- ✓ Decidir sobre la estructura de honorarios/cuotas.

Nota para el/la facilitador/a: Los/las participantes deberán reconocer que algunas decisiones sobre las operaciones y administración de la red pueden hacerse en este tiempo, pero que no todos los puntos pueden decidirse durante el taller—especialmente si algunos miembros de la organización están ausentes o no se tienen datos disponibles. Por esta razón, el ejercicio debería enfocarse en registrar las decisiones tomadas por los participantes, identificar los puntos no resueltos aún, y hacer planes sobre la forma cómo los tratará la red. Sugiera al grupo que algunos de estos puntos pueden ser anotados en la agenda para la próxima reunión de la red.

ACTIVIDAD 4

Reunión de seguimiento

Tiempo: 15 minutos

1. Revise ambas listas mostradas antes y pida a los/las participantes que identifiquen los puntos que les gustaría colocar en agenda para la próxima reunión de la red. Resalte estos puntos con plumones de color. Por ejemplo, una decisión final sobre el nombre y logotipo de la red, la identificación de comités específicos, la asignación de prioridades para los puntos que queden, etc.
2. Pida a los/las participantes que decidan la fecha y el lugar de la reunión y solicite voluntarios para preparar un borrador de la agenda y contactar a los/las miembros/as ausentes.

RESUMEN

La administración de una red es un proceso en marcha, democrático que requiere de información e involucramiento de tantos/as miembros/as como sea posible. Lo mejor es considerar y acordar una estructura principal para la red al inicio de su formación. Los/las miembros/as pueden poner su atención en el trabajo que desean realizar, seguros de saber que cuentan con un plan de administración para hacer que la red opere de la manera más eficiente posible. **Distribuya los documentos para la Unidad 6.**

A CONTINUACION

La primera sección de esta guía se centra en consideraciones internas: formación de la red, creación de habilidades de comunicación y equipo, comprensión del proceso de toma de decisiones, redacción del borrador de la Misión, y administración de la red. La Sección II ayuda a la red a empezar a mirar al exterior. Está diseñada para ayudar a los/las participantes en la comprensión del proceso de políticas y a determinar las oportunidades de defensa y promoción que existen dentro de su contexto político particular.

Documento I.6.1

Haciéndola funcionar: Gestión de la red

Antecedentes

Es importante para los/las miembros/as que están formando una red, tomar un tiempo que les permita determinar la manera cómo administrarán la logística de sus esfuerzos. Por ejemplo, ¿se realizarán sus reuniones sobre una base ad hoc o se programarán mensual o bi-semanalmente?. Aunque las reuniones pueden consumir tiempo y ser frustrantes, son necesarias si la red quiere alcanzar sus objetivos. El reto es hacer reuniones que sean tan productivas y breves como sea posible siguiendo algunas reglas básicas como el usar una agenda, comprometer a un/a facilitador/a, limitar el tiempo, hacer un borrador de la agenda para la siguiente reunión y finalmente, evaluar la reunión.

Basándose en las destrezas y competencia profesional de los/las miembros/as, ¿cuáles serán los roles de los individuos dentro de una red? ¿Se compartirán las responsabilidades a través de un grupos de trabajo o comités? ¿Deberá elegirse un comité directivo para supervisar las actividades? ¿Será adecuado un mecanismo rotativo de coordinación? ¿Cómo se establecerá una identidad para la red? ¿Cómo se le llamará a la red? ¿Existen recursos disponibles para cosas tales como membretes y correo postal? Si no, ¿cómo se mantendrán comunicados los/las miembros/as?. Detalles como éstos deberán decidirse en la etapa de planeación de la red. Si fuese necesario, podrán revisarse posteriormente.

Mantener a los/las miembros/as informados e involucrados es otra importante consideración. La comunicación mantiene la credibilidad y el interés. También minimiza los malos entendidos e identifica los puntos de desacuerdo antes de que se tornen en problemas serios. Los/las miembros/as deberán recibir actas de reuniones, actualizaciones, comunicados de prensa, e información sobre eventos futuros. ¿Están los fondos y mecanismos dispuestos para esta comunicación?.

Disponiendo desde el principio de tiempo para determinar la forma cómo deberá funcionar la red, los/las miembros/as pueden evitar numerosos problemas y confusiones posteriores. Una vez que las preguntas sobre administración hayan sido respondidas, los miembros de la red estarán libres para concentrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos de defensa y promoción.

Documento I.6.2

Inventario de recursos organizacionales/miembros/as

Recursos organizacionales/de miembros/as												
	Computadora	Impresora	Scanner	Internet	Página Web	E-mail	Fax	Fotocopiadora	Local para oficina	Sala de reuniones	Vehículo	Lista de miembros/as

Organización/miembro/a												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

Documento I.6.3

Inventario de destrezas de los miembros/as

Destrezas de los/las miembros/as													
	Procesador de textos	Administración de banco de datos	Capacitación	Investigación	Administración financiera	Asuntos legales/regulatorios	Análisis de políticas	Recaudación de fondos	Medios de comunicación	Orador público	Gráficos y diseños	Idioma	Idioma
Nombre de los/las miembros/as													
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

Documento I.6.4

Guía para realizar reuniones productivas*

Las reglas generales que se dan a continuación para la conducción de reuniones productivas y ordenadas han sido probadas repetidas veces en incontables lugares alrededor del mundo.

Use una agenda

Cada reunión deberá contar con una agenda, preferentemente una que haya sido esbozada en borrador en la reunión anterior y desarrollada en detalle por uno de los/las miembros/as antes de la siguiente reunión. Si fuese posible, deberá ser enviada a los/las miembros/as con anticipación. (Si no se ha preparado una agenda, deberán dedicarse los primeros 5-10 minutos de la reunión para crear una agenda en el papelógrafo).

Las agendas deberán incluir los temas a discutir y el por qué, las personas que realizarán presentaciones y los límites de tiempo. Se deberá incluir también el punto que se tratará y si se requiere una decisión o es sólo un anuncio.

Las reuniones deberán iniciarse con la revisión de la agenda, agregando o eliminando puntos dependiendo del sentido del grupo y modificando las estimaciones de tiempo.

Comprometa al/la facilitador/a

Cada reunión deberá contar con un/a facilitador/a que será responsable de mantener la reunión dinámica y centrada en el tema; intervenir si la discusión se divide en múltiples conversaciones; prevenir con tacto que alguien domine la reunión o sea pasado por alto; y llevar las discusiones a término. Este rol deberá rotarse entre los/las miembros/as de la red.

El/la facilitador/a también deberá notificar al grupo cuando el tiempo asignado para un punto de la agenda ha expirado o está por expirar. Los/las miembros/as deberán entonces decidir continuar la discusión a expensas de otros puntos de la agenda o posponer la discusión hasta la próxima reunión.

Tome notas

En cada reunión, alguien deberá registrar los temas claves y los puntos importantes que hayan surgido, las decisiones tomadas (incluyendo quiénes estuvieron de acuerdo en hacer qué y cuándo), y los puntos que el grupo ha acordado tratar más adelante. Los/las miembros/as pueden usar notas para reconstruir discusiones, recordarles a ellos mismos las decisiones o acciones que se tomarán, o ver lo que sucedió en la reunión a la que no asistieron. La responsabilidad de hacer la minuta deber ser rotada entre los/las miembros/as.

Prepare un borrador de la próxima agenda

Al final de la reunión, prepare un borrador de la agenda para la próxima reunión.

Evalúe la reunión

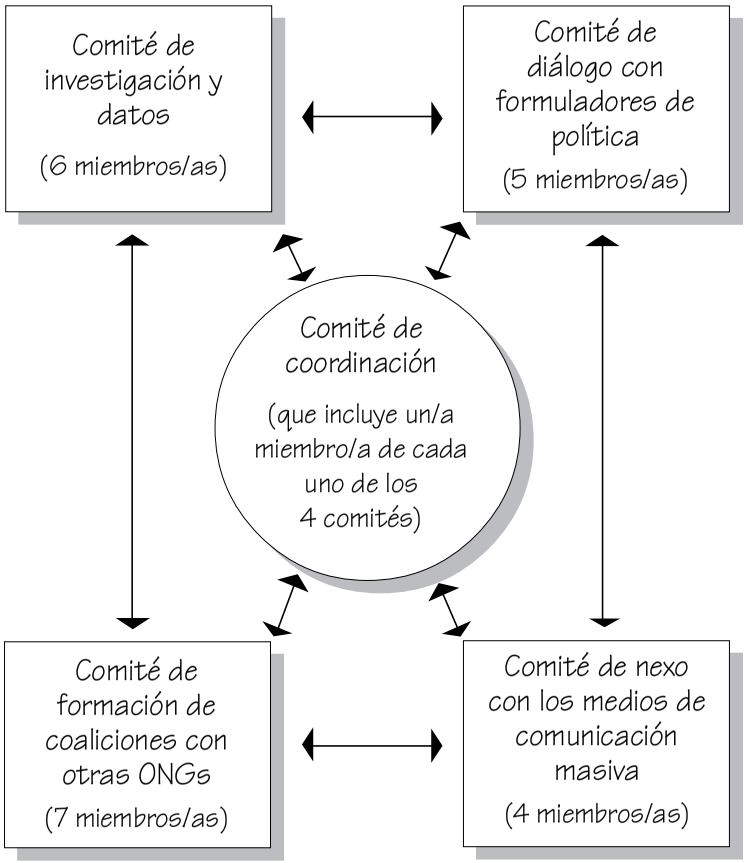
Cierre tomando unos cuantos minutos para revisar y evaluar cada reunión, aún si los puntos de la agenda han tomado tiempo extra. La evaluación deberá incluir las decisiones sobre qué hacer para mejorar las reuniones siguientes y la retroalimentación provechosa de parte del/la facilitador/a.

*Adaptado del *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality,* op.cit. Pp.4-6.

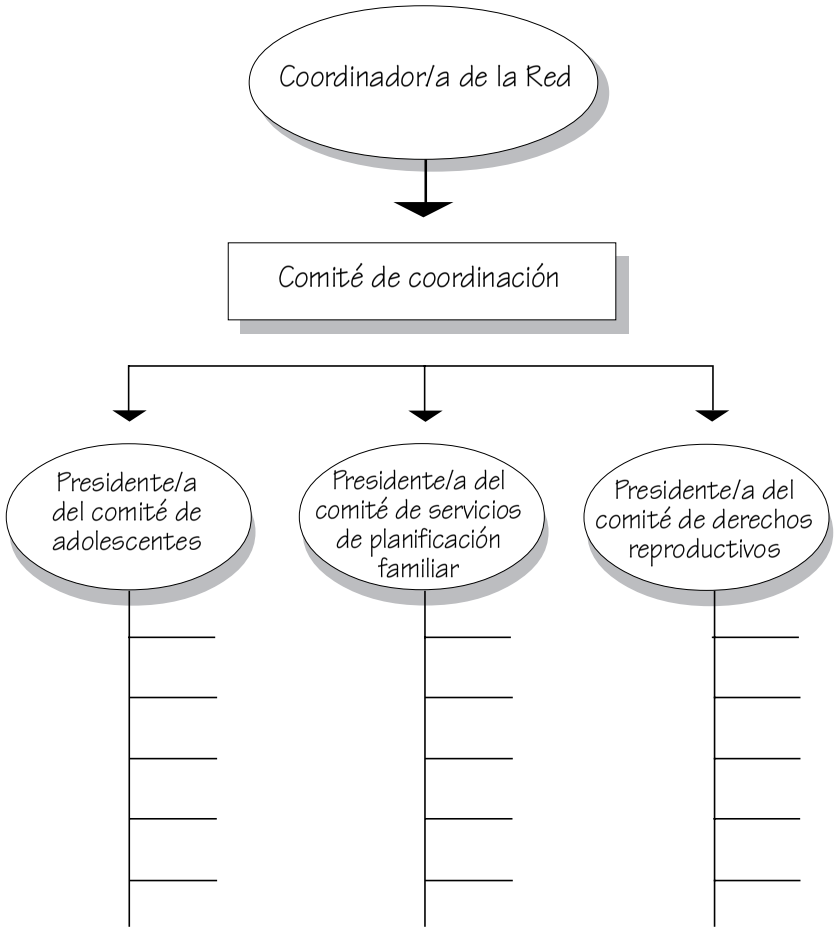
Documento I.6.5

Estructuras organizacionales para redes de defensa y promoción: Dos ejemplos

Los/las miembros/as de esta red se dividieron en cuatro comités o equipos, de acuerdo a su competencia o interés individual. Los comités están organizados según la audiencia o función. La red desarrolló una visión, misión y plan de acción y cada comité implementa el plan de acción entre su grupo de interesados/as. El comité de coordinación está compuesto por cuatro miembros, un líder de cada subcomité. Los/las miembros/as del comité de organización rotan cada año.



En el caso de esta red, los/las miembros/as se organizaron en equipos por tema, de acuerdo a las áreas claves de las redes de defensa y promoción. Cada equipo encargado de un punto es responsable de realizar su propia recolección de datos, su plan de comunicación y su plan de acción. Un/a presidente elegido/a representa a cada uno de estos equipos en el comité de coordinación. Eligieron un solo coordinador de la red para que conduzca el flujo de comunicación, coordine las actividades y organice las reuniones mensuales de la red.



PROTAGONISTAS, TEMAS Y OPORTUNIDADES: EVALUACION DEL AMBIENTE POLITICO

Todos tienen el derecho de tomar parte en el gobierno de su país.
Extraído del Artículo 21 de la declaración universal de derechos humanos
asamblea general de las N.U., Diciembre 10, 1948

Introducción

Un elemento importante para el éxito de cualquier esfuerzo de defensa y promoción es el conocimiento profundo de las oportunidades que existen para influir en el proceso de políticas—a nivel nacional, regional, o local. En la Sección I, los/las participantes trabajaron en los pasos necesarios para formar una red efectiva. Ahora, los/las miembros/as de la red aprenderán a determinar la forma cómo funciona el proceso de políticas—dadas las realidades de su ambiente político particular—y lo que realmente pueden esperar lograr en el nivel de políticas. Esta evaluación es importante porque focaliza los esfuerzos de la red en lo que es alcanzable.

La formulación de políticas—un curso de acción que trata un problema o asunto de interés—ocurre dentro de una red de fuerzas que interactúan entre sí. Están involucradas fuentes de información múltiples, relaciones de poder complejas, y arreglos institucionales de cambio. Estos factores dan los insumos a las tres fases principales del proceso: reconocimiento de un problema; formación y perfeccionamiento de las propuestas de políticas; y las políticas en sí.

Probablemente algunos temas se establecen a partir de los hechos, los análisis, y la persuación. Otros temas se determinan por el voto, negociación, o delegación de autoridad a una persona. En todos los casos, quienes toman decisiones generalmente se ven forzados a elegir políticas bajo condiciones de ambiguedad e incertidumbre. Por consiguiente, el análisis de políticas demanda centrarse en lo que realmente está hecho frente a lo que se propone o se intenta hacer.

Las políticas crean el marco por el cual los gobiernos afectan el comportamiento de millones de personas. En el campo de la planificación familiar y salud reproductiva, las políticas son herramientas para promocionar el acceso a los servicios o para negar, obstruir, o condicionar la disponibilidad de los servicios. Por ejemplo, mediante la provisión de servicios de educación y clínicos especiales para adolescentes, un gobierno demuestra sensibilidad ante la sexualidad del/la adolescente; prohibiendo ciertos procedimientos clínicos como la inserción de DIUs por personal no médico, un gobierno crea barreras para los servicios de salud reproductiva.

La acción de políticas efectiva empieza con estudios e investigación. Puede no ser fácil determinar los procesos por los cuales un país formula e implementa políticas de salud reproductiva, particularmente si la toma de decisiones del gobierno es

compleja o se encuentra en transición de ser un proceso vertical hacia otro más descentralizado. Sin embargo, es importante identificar con tanta exactitud como sea posible, los factores que afectan las decisiones en el desarrollo de políticas, de manera que se puedan adoptar estrategias apropiadas para influir en el proceso de formulación de políticas. La identificación de estos factores ayudará a la red a usar sus recursos de manera que maximize el impacto.

El primer paso es revisar cómo funciona el proceso de políticas en el escenario particular donde se desenvuelve la red. En la Unidad 1, los/las participantes del taller combinarán sus conocimientos acerca de cómo se formula e implementa una política, delinerán los pasos en el proceso de formulación de políticas, y desarrollarán un mapa visual para ilustrar cómo se toman las decisiones políticas en sus países.

En la Unidad 2, los/las participantes pasarán del campo de la política general al ambiente de políticas de PF/SR. Evaluarán el clima político actual y pulirán el mapa político para reflejar la información acerca de cómo se determinan las prioridades de gobierno en las políticas de planificación familiar y salud reproductiva. Los/las participantes también buscarán lazos con otras áreas políticas que puedan afectar potencialmente las prioridades de la red.

El objetivo de la Unidad 3 es identificar temas relevantes para los esfuerzos de defensa y promoción de la red. Los/las participantes colocarán los temas de salud reproductiva en sus esfuerzos de defensa y promoción y encajarán los temas con las oportunidades percibidas. La actividad final ayudará a los/las participantes a llegar a un acuerdo sobre un tema específico para la campaña de defensa y promoción de la red.

El proceso de políticas: El gobierno en acción

Antecedentes

La formulación de políticas es un plan general de alto nivel o un curso de acción que abarca las metas generales y los procedimientos aceptables del gobierno. Es un proceso altamente político. No hay dos países en el mundo que formulen políticas exactamente en la misma manera, aún dentro de regímenes democráticos. Pero aún en países altamente centralizados, el gobierno es visto como vehículo para provocar el desarrollo y crecimiento social y económico. En estos países, sin embargo, las élites dirigentes con frecuencia no tienen el deseo político de actuar a favor del bien público. Con frecuencia, los intereses políticos y económicos inspiran las acciones de la élite.

Políticas sin programas

Por muchos años, Côte d'Ivoire ha tenido una política oficial que verdaderamente es favorable al tema de población, pero El gobierno tiene pendiente la tarea de traducir la ley en provisión real de servicios de planificación familiar.

Afortunadamente, los países alrededor del mundo se están alejando de los marcos altamente centralizados. Existe un énfasis creciente en la noción de sociedad civil. Las instituciones de la sociedad civil—familia, comunidad, asociaciones profesionales, ONGs, e instituciones religiosas—son vistas como un campo apropiado para organizar el gobierno. Están surgiendo nuevas formas de toma de decisiones y éstas se están perfeccionando. Los gobiernos y las agencias donantes internacionales reconocen que las ONGs pueden y realmente juegan un papel importante en este proceso por servir como puentes—o campeones políticos—entre la sociedad civil y los formuladores de política en todos los niveles del gobierno.

Sin embargo, muchos gobiernos permanecen ambivalentes acerca de alentar la participación de ONGs y ciudadanos/as en el proceso de políticas. Ellos pueden reconocer la importancia de la participación ciudadana, pero se muestran reacios al riesgo de nuevos retos para sus políticas y acciones. Con frecuencia también, carecen de mecanismos apropiados para involucrar a los ciudadanos en los asuntos de Estado.

Indiferentemente del sistema político de un país o el nivel de receptividad para la participación popular, los esfuerzos de la red en el campo de las políticas tomarán diversas rutas, tales como el ejecutivo, legislativo/parlamentario, judicial, ministerios de gobierno y agencias, oficiales locales, y en algunos casos, aún la policía o militares. Los/las miembros/as necesitan identificar las oportunidades para influir en el proceso de políticas—ya sea a nivel nacional donde las discusiones se enfocan en un asunto político amplio y en políticas nacionales oficiales, o en el nivel operativo donde se define la asignación de recursos específicos y las normas para la entrega de servicios. Para poder identificar las oportunidades, la red necesita primero comprender las reglas y procedimientos formales que su país usa para tomar decisiones políticas.

OBJETIVOS

Al finalizar esta Unidad, los/las participantes podrán explicar e ilustrar cómo funciona el proceso de políticas en su país.

TIEMPO

3 horas y 15 minutos

MATERIALES

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - II.1.1. Antecedentes
  - II.1.2 Mapeo político: un ejemplo del país X.

PREPARACION

- Reúna información y materiales de apoyo sobre cómo se formulan las políticas y/o ejemplos de políticas nacionales de su propio país.
- Identifique e invite a un experto/a local en política para inaugurar la presentación en la Actividad 2 con el tema del proceso de políticas y el sistema de gobierno de su país. El orador/a invitado/a deberá tener un amplio entendimiento sobre la manera cómo se formulan e implementan las políticas. Un/a buen/a orador/a podría ser un profesor/a de ciencias políticas, un analista político, un cabildero profesional, un/a funcionario/a de gobierno de alto rango, o un/a parlamentario/a.
- Proporcione al/la orador/a invitado/a la lista de preguntas presentadas en la Actividad 2 y el ejemplo del mapeo político. Enfatice que su presentación deberá tratar las preguntas e incluir una descripción visual del proceso general de políticas seguido en su país. Explique que el propósito de la presentación es fortalecer las habilidades políticas de una red de defensa y promoción. Pida al/la presentador/a que hable por un máximo de 1 hora y que conceda tiempo para formular preguntas y discusión.
- Para la Actividad 2, escriba en una hoja las preguntas de discusión y colóquelas en la sala.
- Para la Actividad 3, en una hoja dibuje el mapa político del país X.

ACTIVIDAD 1

Introducción al proceso de políticas

Tiempo: 15 minutos

Presente la Sección II y la Unidad 1 con la revisión de los objetivos y haga una breve presentación de la importancia del entendimiento del ambiente político. Los puntos principales a incluir en su presentación son:

- Un elemento importante en el éxito de cualquier esfuerzo de defensa y promoción es el profundo conocimiento de la red sobre el proceso de políticas en el país. Este conocimiento incluye la forma cómo se identifican los asuntos de SR; cómo se formulan e implementan las políticas; qué instituciones e individuos están involucrados; cuáles son los roles, relaciones, y balance de poder entre las instituciones e individuos; y cómo, cuándo, y dónde se debe actuar para alcanzar el máximo impacto de los esfuerzos de defensa y promoción.
- Un profundo conocimiento del ambiente político puede ayudar a la red a identificar y reconocer las oportunidades de defensa y promoción y los puntos importantes de entrada tanto para influir en el proceso de políticas como para guiar la selección de temas de defensa y promoción de la red.
- Además de conocer las reglas y procedimientos formales que el gobierno sigue para tomar decisiones políticas, las redes deberán monitorear el ambiente político, económico, sociocultural, y tecnológico para mantenerse informadas de los asuntos que surgen y de las posiciones de líderes de gobierno, políticos, religiosos, y locales respecto a estos temas. Las oportunidades para influir en las políticas y en sus formuladores pueden surgir en cualquier momento.
- En muchos países, los líderes de gobierno y políticos se mantienen escépticos o temerosos por la participación de ONGs y otros representantes de la sociedad civil en el campo de políticas.
- Hay una percepción común entre los/las formuladores/as de políticas sobre que las ONGs carecen de la experiencia, habilidad, y conocimiento necesario para el análisis y formulación de políticas. Esta percepción conduce al desgano o a la negativa para escuchar o colaborar con las redes en sus esfuerzos de defensa y promoción.
- Consecuentemente, es vital que los/las miembros/as de la red demuestren un claro y preciso entendimiento de proceso que se sigue y a los actores involucrados en la toma de decisiones de políticas.
- El propósito de la Sección II es ayudar a los/las miembros/as de la red a obtener ideas y habilidades que fortalecerán la credibilidad y profesionalismo de la red e incrementar la habilidad individual para entablar un diálogo con los/las formuladores/as de políticas.

Transición

En preparación para la presentación del/la experto/a, revise las preguntas de discusión colocadas en la sala y explique que con ellas se guiará la presentación. Recuerde a los/las participantes que durante la presentación se refieran a las preguntas, note cuando se trate cada pregunta, y registre la respuesta correspondiente.

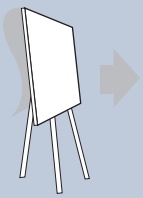
ACTIVIDAD 2

Cómo se formulan las políticas

Tiempo: 1 hora y 30 minutos

Presentación del/la experto/a (1 hora)

1. Presente al/la orador/a.
2. Después de la presentación, conduzca una sesión de preguntas y respuestas que incluya cualquier pregunta de discusión que no haya sido respondida aún en la presentación.
3. Agradezca al/la orador/a y concluya con la actividad.

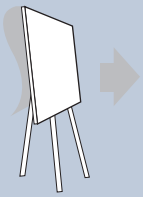


Preguntas de discusión: Cómo se formulan las políticas

1. ¿Cómo se generan las ideas o temas para la revisión o formulación de nuevas políticas?
2. ¿Cómo se propone un tema en el proceso formal de toma de decisiones?
3. ¿Cuál es el proceso de discusión, debate, y tal vez, modificación de la propuesta? ¿Quiénes son los/las actores/as involucrados/as?
4. ¿Cómo se aprueba o rechaza la propuesta?
5. En caso de ser aprobada, ¿Cuáles son los pasos para llevar la propuesta al siguiente nivel de la toma de decisiones?

Lluvia de ideas (10 minutos)

1. Como encabezado, escriba en una hoja "Ejemplos de políticas".
2. Pida a los/las participantes que expresen sus ideas sobre cualquier ejemplo de políticas que estén en vigencia actualmente (independientemente del sector) y listen sus respuestas en la hoja de papel.



Ejemplos de políticas

- ✓ Política nacional de SIDA.
- ✓ Mínimo de ocho años de educación formal.
- ✓ No fumar en ambientes públicos.
- ✓ Limitaciones para el personal no-médico en la distribución de anticonceptivos.

Discusión del grupo (20 minutos)

1. Refiérase a las preguntas de discusión en la hoja y relacione cada pregunta a UNA de las políticas que se listaron en la sesión de lluvia de ideas. Por ejemplo, respecto a la política nacional de SIDA:
   - ¿Dónde y cómo se generó la(el) idea/tema relacionado con la política nacional de SIDA?
   - ¿Cómo se introdujo el tema en el proceso formal de formulación de políticas?
   - ¿Cuál fué el proceso de discusión, debate, y/o modificación de la propuesta para la política de SIDA? ¿Quiénes fueron las personas o instituciones involucradas en el proceso?
   - ¿Quién/qué gremios estuvieron involucrados en la aprobación de la propuesta?
   - ¿Qué pasos se siguieron para llevar la propuesta al siguiente nivel en la toma de decisiones?.

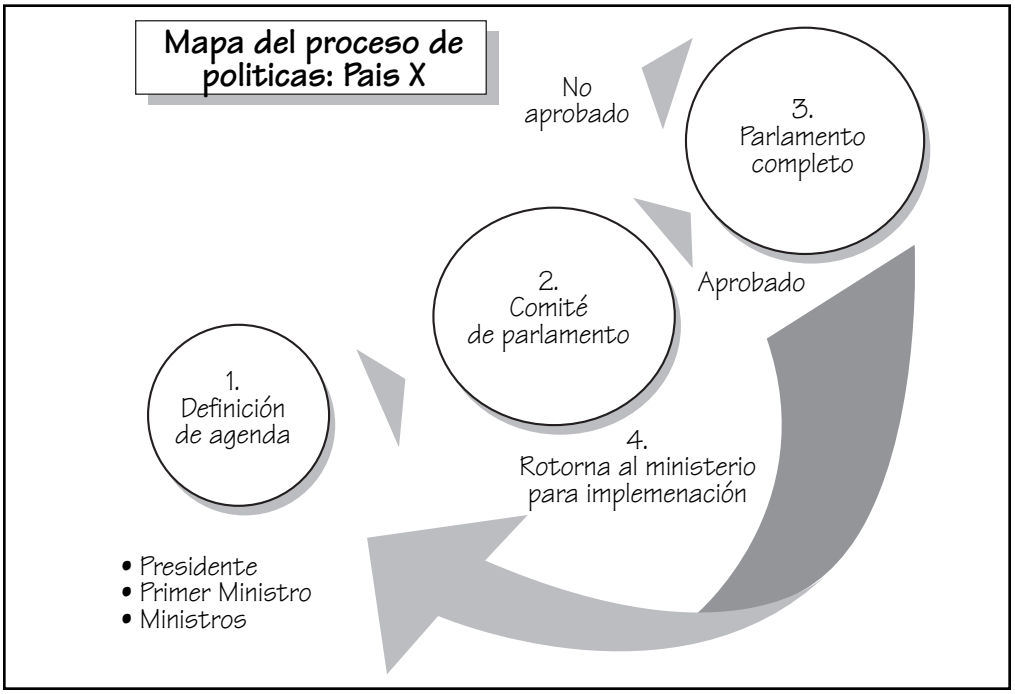
ACTIVIDAD 3

Mapeo del proceso político

Tiempo: 1 hora y 30 minutos

Actividad en grupos pequeños (45 minutos)

1. Agrupe a los/las participantes en pequeños equipos y distribúyales hojas de papel y plumones (uno por equipo).
2. Utilizando la información expuesta en la presentación del/la experto/a de políticas y de la discusión del grupo, pida a cada equipo que prepare un mapa visual o diagrama de flujo del proceso de políticas en su país. El mapa deberá ser tan simple como sea posible a la vez de asegurar exactitud.
3. Refiérase al ejemplo de "Proceso de políticas del país X" que usted dibujó para mostrar a los/las participantes como lucirá.



Discusión de grupo (45 minutos)

1. Solicite a cada grupo que presente su mapa de políticas a toda la sala, que dé una breve explicación e indique en lo que basaron sus decisiones.
2. Discuta las similitudes y diferencias que existen entre los mapas. Ayude a los/las participantes a llegar a un acuerdo. Pídales que reproduzcan el mapa final en un papel, de manera que pueda reproducirse y distribuirse.
3. Si existen diferencias IMPORTANTES de opinión o brechas en la información acerca de cómo funciona el proceso de políticas, haga una lista de las áreas de discrepancia y los tipos de información que se requieren aclarar.

RESUMEN

Compartir la información y la investigación puede ayudar a los/las miembros/as de la red a comprender claramente el funcionamiento del proceso de formulación de políticas en su escenario particular. Una vez que los/las miembros/as tengan esta información, pueden aplicarla a la estrategia de defensa y promoción que están preparando. **Distribuya los documentos para la Unidad 1.**

A CONTINUACION

En la siguiente unidad, los/las participantes pasarán de la comprensión general del proceso de políticas a un análisis de los componentes específicos del ambiente político de la planificación familiar y salud reproductiva.

Documento II.1.1

El Proceso de políticas: El Gobierno en acción

Antecedentes

Políticas sin programas

Por muchos años, Côte d'Ivoire ha tenido una política oficial que verdaderamente es favorable al tema de población, pero el gobierno tiene pendiente la tarea de traducir la ley en provisión real de servicios de planificación familiar.

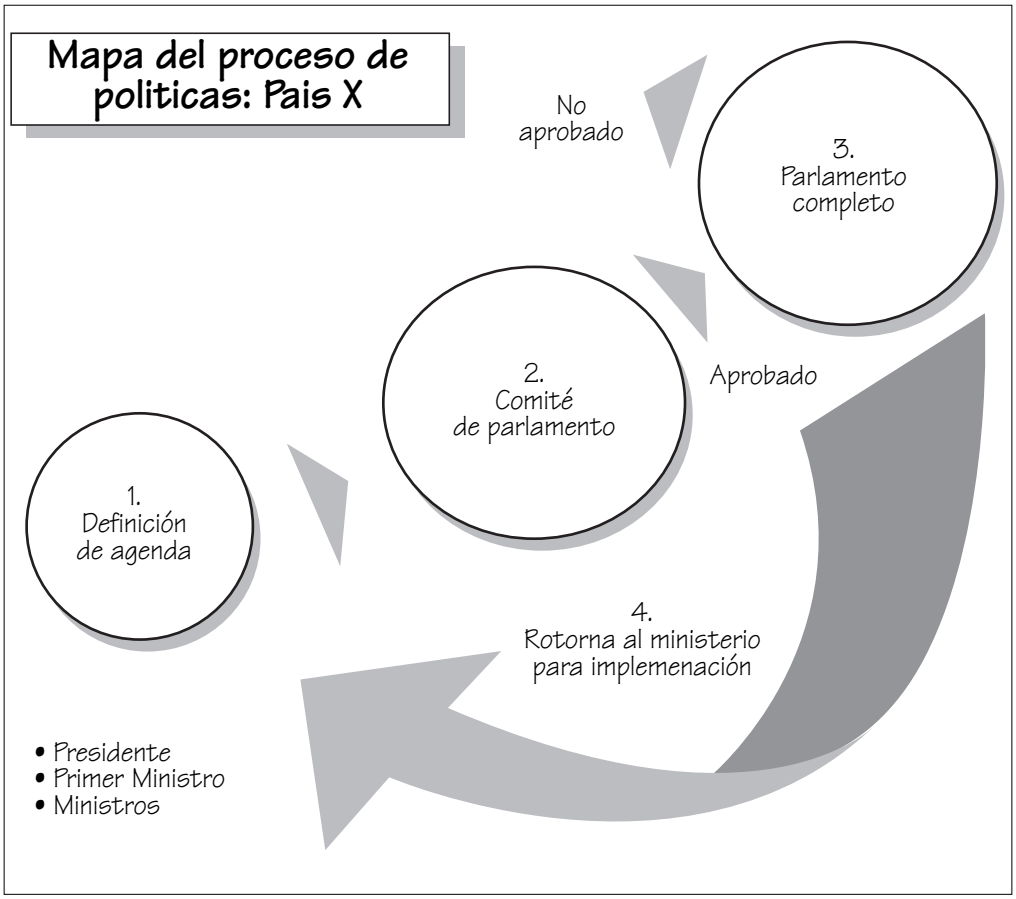
La formulación de políticas es un plan general de alto nivel o un curso de acción que abarca las metas generales y los procedimientos aceptables del gobierno. Es un proceso altamente político. No hay dos países en el mundo que formulen políticas exactamente en la misma manera, aún dentro de regímenes democráticos. Pero aún en países altamente centralizados, el gobierno es visto como vehículo para provocar el desarrollo y crecimiento social y económico. En estos países, sin embargo, las élites dirigentes con frecuencia no tienen el deseo político de actuar a favor del bien público. Con frecuencia, los intereses políticos y económicos inspiran las acciones de la élite.

Afortunadamente, los países alrededor del mundo se están alejando de los marcos altamente centralizados. Existe un énfasis creciente en la noción de sociedad civil. Las instituciones de la sociedad civil—familia, comunidad, asociaciones profesionales, ONGs, e instituciones religiosas—son vistas como un campo apropiado para organizar el gobierno. Están surgiendo nuevas formas de toma de decisiones y éstas se están perfeccionando. Los gobiernos y las agencias donantes internacionales reconocen que las ONGs pueden y realmente juegan un papel importante en este proceso por servir como puentes—o campeones políticos—entre la sociedad civil y los formuladores de política en todos los niveles del gobierno.

Sin embargo, muchos gobiernos permanecen ambivalentes acerca de alentar la participación de ONGs y ciudadanos/as en el proceso de políticas. Ellos pueden reconocer la importancia de la participación ciudadana, pero se muestran reacios al riesgo de nuevos retos para sus políticas y acciones. Con frecuencia también, carecen de mecanismos apropiados para involucrar a los ciudadanos en los asuntos de Estado.

Indiferentemente del sistema político de un país o el nivel de receptividad para la participación popular, los esfuerzos de la red en el campo de las políticas tomarán diversas rutas, tales como el ejecutivo, legislativo/parlamentario, judicial, ministerios de gobierno y agencias, oficiales locales, y en algunos casos, aún la policía o militares. Los/las miembros/as necesitan identificar las oportunidades para influir en el proceso de políticas—ya sea a nivel nacional donde las discusiones se enfocan en un asunto político amplio y en políticas nacionales oficiales, o en el nivel operativo donde se define la asignación de recursos específicos y las normas para la entrega de servicios. Para poder identificar las oportunidades, la red necesita primero comprender las reglas y procedimientos formales que su país usa para tomar decisiones políticas.

Documento II.1.2



Toma de decisiones para la salud reproductiva: Analizando el ambiente político

Antecedentes

¿Cómo perciben los/las líderes de un país los asuntos de población? Sus puntos de vista y acciones sobre temas como la salud pública, servicios médicos, y el tamaño y distribución de la población son todos indicadores claves del ambiente político para la salud reproductiva. En la mayoría de casos, los puntos de vista de los/las líderes son asuntos público y probablemente son bien conocidos por los/las miembros/as de la red.

Observando los indicadores de políticas

En Turquía, los puntos de vista y políticas del gobierno son —

	Puntos de vista	Políticas
Crecimiento de la población	Muy alto	Reducir
Fecundidad	Muy alto	Reducir
Distribución de rural a urbano	Cambio menor deseado	Desacelerar
Imigración	Satisfactoria	Reducir
Emigración	Muy baja	Aumentar

Para avanzar en la agenda de defensa y promoción de políticas de la red, es importante comprender cómo se toman las decisiones políticas de salud reproductiva y el ambiente político en el que tienen lugar. Como pre-requisito a la propuesta de alternativas políticas de impacto, los/las miembros/as de la red necesitan saber cómo analizar las políticas y/o leyes existentes en salud reproductiva, así como sus defectos. Por ejemplo, ¿qué compromisos hizo el país en la Conferencia del Cairo? ¿Está cumpliendo con esos compromisos?.

La red puede identificar los temas específicos de política mediante el análisis del ambiente político para la planificación familiar y la salud reproductiva. Por ejemplo, una regulación acerca del registro de productos farmacéuticos puede que intente proteger al público de prácticas fraudulentas o inseguras. Por otro lado, puede pretender satisfacer el objetivo macroeconómico de incrementar los ingresos para ayudar a equilibrar el presupuesto de gobierno. Muchos países, como parte de su reforma económica general, están implementando una política de tributación e importación uniforme para todos los sectores. Si fuese este el caso, será difícil obtener excepciones para los productos de planificación familiar.

Entender el antecedente de una política particular ofrece una base para determinar el nivel de dificultad probable en el cambio de la política. También puede proporcionar una guía para conocer con anticipación los grupos que se opondrán a la reforma y cuáles la apoyarán. Por ejemplo, la regulación que exige el registro de productos farmacéuticos puede ser el resultado de una presión ejercida por grupos de interés especiales, interesados en mantener tarifas prohibitivamente altas para productos importados, y así proteger la producción interna. El conocimiento del antecedente de una política particular ayudará a la red a elegir estrategias para influir en el proceso de formulación de políticas y obtener excepciones para los anticonceptivos.

OBJETIVOS

Al final de este módulo, los/las participantes podrán:

- Analizar el ambiente político de la salud reproductiva
- Identificar los temas y problemas actuales de la SR.

TIEMPO

3 horas y 45 minutos

MATERIALES

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - II.2.1 Antecedentes
  - II.2.2 Mapa de políticas de salud reproductiva: Un ejemplo del país X
- Copias del mapa de políticas desarrollado y acordado en la Unidad 1
- Tarjetas con nombres o letreros de mesa.

PREPARACION

- Reúna información acerca del compromiso del país en el Programa de Acción de la CIPD.
- En hoja separada, escriba cada una de las preguntas que se muestran en la Actividad 1 y colóquela alrededor de la sala.
- Para la Actividad 2, en una hoja elabore una lista de temas de políticas de SR.
- Para la Actividad 2, en una hoja trace el mapa de políticas de SR ejemplo.
- Escriba los siguientes títulos en las tarjetas o letreros de mesa para el juego de roles indicado en la Actividad 3—Entrevistador/a, Funcionario/a de gobierno, Líder religioso/a, y Donante internacional.

ACTIVIDAD 1

El proceso de políticas en salud reproductiva

Tiempo: 45 minutos

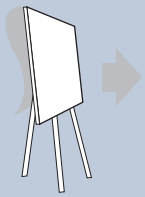
Introducción (15 minutos)

Presente la Unidad 2 con la revisión de los objetivos y una breve presentación. Los puntos claves a incluir en su presentación son:

- Ahora que, los/las participantes tienen una buena comprensión del proceso de formulación de políticas genérico, necesitan pensar cómo funciona el proceso cuando las políticas se formulan específicamente para la PF/SR.
- Para avanzar con la agenda de defensa y promoción de la red, los/las miembros/as deben entender cómo se toman las decisiones sobre políticas de salud reproductiva, así como el ambiente político en que esto ocurre. Antes de proponer alternativas de impacto, necesitan saber cómo analizar las políticas y/o leyes de salud reproductiva existentes, así como sus defectos.
- Mediante al análisis del ambiente político de planificación familiar y salud reproductiva, la red puede identificar temas específicos de políticas que pueden influir en la selección de tema(s) de defensa y promoción.
- Entender el antecedente de una política particular o una regulación proporciona una base para determinar el grado de dificultad que requiere el cambio de esa política. También puede ofrecer una guía para anticipar los grupos que se opondrán a la reforma y los que la apoyarán.
- Obtener un entendimiento claro del ambiente político en SR incluye aprender sobre el proceso de toma de decisiones, las instituciones claves y los individuos involucrados, y los temas de actualidad.

Grupos pequeños (30 minutos)

1. En hoja separada, escriba cada una de las siguientes preguntas y colóquelas alrededor de la sala.



Cómo se formulan las políticas de salud reproductiva

✓ ¿Dónde se generan los temas/ideas para las políticas de salud reproductiva?
✓ ¿Qué instituciones—políticas, gubernamentales o no gubernamentales—influyen en las políticas y leyes sobre salud reproductiva?
✓ ¿Qué otras políticas sectoriales (por ejemplo, medio ambiente) pueden enlazarse con salud reproductiva?

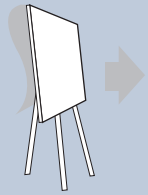
2. Revise las preguntas para asegurar su comprensión.
3. Agrupe a los/las participantes en pequeños equipos.
4. Pida a los equipos que discutan cada pregunta y que lleguen a un consenso en su respuesta.
5. Haga que cada equipo escriba sus respuestas directamente en la hoja correspondiente.
6. Lea las respuestas a cada pregunta y guíe una discusión general sobre ellas.

ACTIVIDAD 2

Mapeo del proceso de políticas en salud reproductiva

Tiempo: 1 hora

1. Explique a los/las participantes que, al igual que en el ejercicio anterior, trabajarán en los mismos equipos pequeños.
2. Distribuya hojas y plumones a cada equipo.
3. Seleccione uno de los siguientes temas de políticas, o elija uno propio, y asígnelo a todos los equipos pequeños. Pida a cada equipo que desarrolle un mapeo político en SR que indique la secuencia, desde la identificación de la necesidad hasta la implementación de la política.



Posibles temas de políticas en SR

- ✓ Política nacional de SIDA
- ✓ Una política que permita la distribución de anticonceptivos por promotores de DCA
- ✓ Un compromiso del MINSA para la asignación de una línea presupuestal para la compra de anticonceptivos

4. Para el ejercicio de mapeo, indique a los grupos que usen las siguientes referencias:
   - Preguntas que han registrado y discutido en la Actividad 1.
   - Mapa genérico de políticas que crearon en la Unidad 1.
   - El ejemplo de un mapa de políticas de salud reproductiva del país X que usted trazó en una hoja.
   - Otros materiales o referencias que tenga disponibles sobre políticas de SR en el país en cuestión.

Nota para el/la facilitador/a: La información contenida en el mapa de SR deberá ser mucho más específica que aquella incluida en el mapa general del proceso de políticas. El mapa de SR deberá incluir los nombres de las instituciones específicas y departamentos involucrados en el proceso. En algunos países, por ejemplo, existen comités de mujeres, salud y/o vida familiar. Estos comités usualmente son responsables de discutir los temas de planificación familiar y salud reproductiva, conducir audiencias públicas, y proponer acciones a la instancia apropiada del gobierno. Tales comités deberán figurar en el mapa.

5. Pida a cada equipo que en un papel trace su mapa/diagrama de flujo de SR.
6. Solicite que cada equipo presente su mapa y discuta las similitudes o diferencias entre ellos. Conduzca una discusión para ayudar a los/las participantes a llegar a un acuerdo sobre los detalles más precisos del cada mapa. Puede elaborar un nuevo mapa que refleje estos detalles o revisar uno de los mapas de los equipos para incluir los detalles. La sesión deberá finalizar con UN mapa que represente el consenso de todos los grupos sobre el proceso de formulación de políticas de SR.

Nota para el/la facilitador/a: Use su juicio para evaluar la exactitud del mapa de políticas de SR. Si piensa que existen brechas significativas en la comprensión del grupo en su conjunto sobre el proceso de políticas de salud reproductiva, pida a los/las participantes que intenten identificarlas. Ayúdelos a identificar los posibles recursos o referencias que proporcionen la información que está faltando.

Transición

La red ha empezado a identificar y comprender los procesos y protagonistas involucrados en la formulación e implementación de políticas de SR. Sin embargo, como se dijo en la introducción, la red deberá mirar fuera del ambiente político y empezar a monitorear cualquier tendencia relevante, temas, y desarrollos que capten la atención de los medios de comunicación masiva, líderes de opinión, tomadores de decisiones, y/o donantes internacionales. Hacer un seguimiento a las "noticias de actualidad" puede sugerir temas para la defensa y promoción y proporcionar información útil par la campaña de defensa y promoción de la red.

ACTIVIDAD 3

"Temas de salud reproductiva en las noticias"

Tiempo: 1 hora y 30 minutos

Panel de expertos: Un juego de roles (1 hora)

Nota para el/la facilitador/a: Esta actividad está diseñada para mostrar a los/las miembros/as de la red otra manera de explorar las oportunidades de defensa y promoción—mediante el monitoreo de lo que dicen los/las expertos/as en el campo de la PF/SR. Los/las participantes dramatizarán una presentación en la que un/a periodista entrevista a tres expertos/as en temas actuales de salud reproductiva. La actividad intenta ayudar a sugerir temas claves de SR para la campaña de defensa y promoción de la red.

Ponga énfasis en que el propósito de la presentación es transmitir a la audiencia información actual sobre SR y tendencias así como las prioridades de las respectivas instituciones de los panelistas. Las presentaciones NO intentan promover el debate.

1. Solicite cuatro voluntarios/as para representar los roles de:
   - un/a funcionario/a de gobierno
   - un/a periodista
   - un/a líder religioso/a
   - un/a representante de una agencia donante internacional.
2. Explique que el/la "periodista" presentará a los/las panelistas, les hará preguntas, y moderará la discusión. Para conducir la discusión del panel, entregue al/la "periodista" las siguientes preguntas y pídale que sondee las respuestas formulando preguntas de seguimiento:
   - Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desarrollos actuales y los "temas candentes" en el campo de la planificación familiar y salud reproductiva?
   - Nuestro gobierno envió una delegación a la Conferencia internacional de población y desarrollo realizada en el Cairo, en 1994. ¿Qué compromisos se hicieron en la Conferencia del Cairo y han sido implementados por el gobierno?

- ¿Qué desarrollos de políticas se han hecho y cuáles son sus oportunidades de ser implementadas?
- ¿Qué políticas, potencialmente útiles, no se están implementando?
- Dada la situación actual en nuestro país, ¿qué cambios de políticas o innovaciones le gustaría ver en el sector de la SR en un futuro cercano?.

3. Brinde a los/las panelistas algunos minutos para organizar sus pensamientos mientras arregla las mesas y sillas y distribuye las tarjetas/letreros a los/las panelistas.
4. Durante el juego de roles, tome notas de las respuestas de los/las panelistas.
5. Concluya el juego agradeciendo al/la periodista y a los/las panelistas.

Discusión de Seguimiento (30 minutos)

1. Utilice las siguientes preguntas para ayudar a la audiencia a sintetizar la presentación del panel e identificar los temas de PF/SR de prioridad para la red:
   - Teniendo como base la información proporcionada por los/las panelistas, ¿cuáles son los temas de SR prioritarios?
   - ¿Hay otros temas importantes que no fueron mencionados? ¿Cuáles son?
   - ¿Qué sucede con la CIPD? ¿Existe aún interés sobre el Programa de Acción?
   - ¿Qué está sucediendo, si acaso sucede algo, respecto a la CIPD+5?
   - ¿Cómo puede usarse la información presentada por los/las panelistas para generar las oportunidades de defensa y promoción de políticas para la red?.
2. Para referencia futura, en una hoja elabore una lista de los temas de políticas de SR prioritarios identificados por los/las participantes.

RESUMEN

Entender cómo se toman las decisiones políticas en SR e identificar los temas de SR actuales ayudará a los/las miembros/as de red a determinar donde deberán enfocar sus energía. **Distribuya los documentos para la Unidad 2.**

A CONTINUACION

La siguiente unidad se centra en la identificación de temas de políticas potenciales para la acción y el establecimiento de metas de políticas para la red.

Documento II.2.1

Toma de decisiones para la salud reproductiva: Analizando el ambiente político

Antecedentes

¿Cómo perciben los/las líderes de un país los asuntos de población? Sus puntos de vista y acciones sobre temas como la salud pública, servicios médicos, y el tamaño y distribución de la población son todos indicadores claves del ambiente político para la salud reproductiva. En la mayoría de casos, los puntos de vista de los/las líderes son asuntos público y probablemente son bien conocidos por los/las miembros/as de la red.

Mirando los indicadores de políticas

En Turquía, los puntos de vista y políticas del gobierno son —

	Puntos de vista	Políticas
Crecimiento de la población	Muy alto	Reducir
Fecundidad	Muy alto	Reducir
Distribución de rural a urbano	Cambio menor deseado	Desacelerar
Imigración	Satisfactoria	Reducir
Emigración	Muy	Aumentar

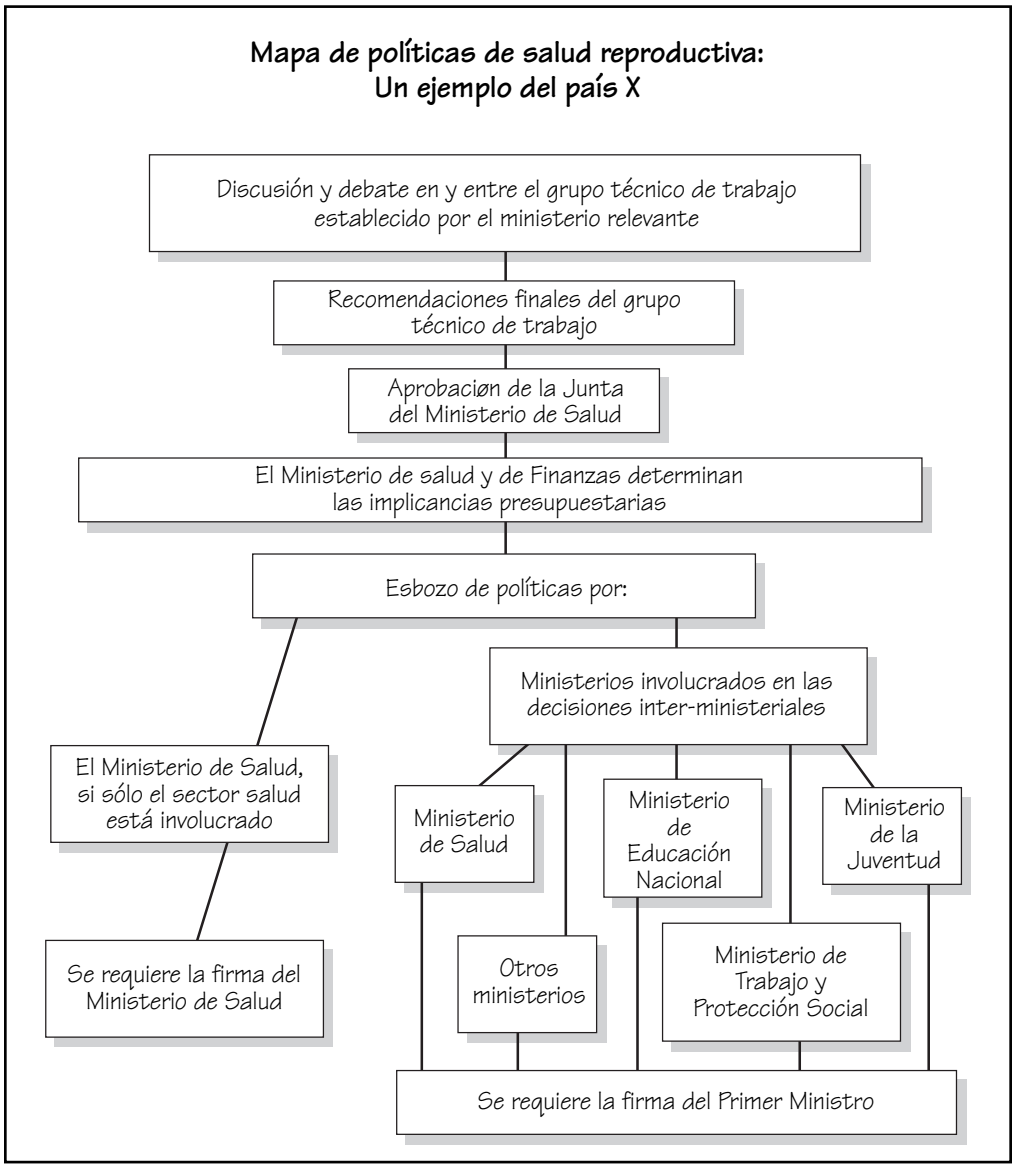
Para avanzar en la agenda de defensa y promoción de políticas de la red, es importante comprender cómo se toman las decisiones políticas de salud reproductiva y el ambiente político en el que tienen lugar. Como pre-requisito a la propuesta de alternativas políticas de impacto, los/las miembros/as de la red necesitan saber cómo analizar las políticas y/o leyes existentes en salud reproductiva, así como sus defectos. Por ejemplo, ¿qué compromisos hizo el país en la Conferencia del Cairo? ¿Está cumpliendo con esos compromisos?.

La red puede identificar los temas específicos de política mediante el análisis del ambiente político para la planificación familiar y la salud reproductiva. Por ejemplo, una regulación acerca del registro de productos farmacéuticos puede que intente proteger al público de prácticas fraudulentas o inseguras. Por otro lado, puede pretender satisfacer el objetivo macroeconómico de incrementar los ingresos para ayudar a equilibrar el presupuesto de gobierno. Muchos países, como parte de su reforma económica general, están implementando una política de tributación e importación uniforme para todos los sectores. Si fuese este el caso, será difícil obtener excepciones para los productos de planificación familiar.

Entender el antecedente de una política particular ofrece una base para determinar el nivel de dificultad probable en el cambio de la política. También puede proporcionar una guía para conocer con anticipación los grupos que se opondrán a la reforma y cuáles la apoyarán. Por ejemplo, la regulación que exige el registro de productos farmaceúticos puede ser el resultado de una presión ejercida por grupos de interés especiales, interesados en mantener tarifas prohibitivamente altas para productos importados, y así proteger la producción interna. El conocimiento del antecedente de una política particular ayudará a la red a elegir estrategias para influir en el proceso de formulación de políticas y obtener excepciones para los anticonceptivos.

Documento II.2.2

Ejemplo de mapa político en SR



Priorizando los temas de políticas: Haciendo las mejores selecciones

Antecedentes

Ahora que los/las participantes han revisado la forma como se formulan las políticas, han identificado políticas y programas actuales, y mapeado el proceso de toma de decisiones para la salud reproductiva, deben fijar metas reales para la agenda de defensa y promoción de la red.

El primer paso en el proceso es identificar un tema que requiera de defensa y promoción. Dado las condiciones del ambiente, la red se dará cuenta claramente que ciertas acciones no son factibles de realizarse en el momento actual. Los/las miembros/as de la red necesitan conocer sus limitaciones y enfocarse en áreas donde tienen el potencial para lograr el mayor impacto. Por ejemplo, si encuentran que los medicamentos básicos están exentos de pagar impuestos y que los productos de planificación familiar no están considerados en esta lista, desearán concentrar sus esfuerzos en un cambio para incluir los anticonceptivos.

Definiendo un tema

Cuando una niña de 14 años de edad, que es buena estudiante se retira de la escuela porque está embarazada, puede ser una desgracia personal para la niña y para su familia. Cuando una alianza de organizaciones de mujeres y educadores demuestra que los embarazos de adolescentes amenaza el crecimiento de una fuerza laboral capacitada y las metas de desarrollo económico nacional, el embarazo en adolescentes empieza a ser un problema para el gobierno e invita a una respuesta a través de las políticas.

La investigación de políticas sugerirá formas en las cuales la red pueda definir problemas, contrastarlos con soluciones, y traducirlos en imágenes simples que influirán tanto en el público en general, como en quienes toman decisiones. Finalmente, las soluciones de políticas deben ser desarrolladas según los temas seleccionados. En la Sección III se trabajará para refinar las soluciones.

OBJETIVOS

Al final de este módulo, los/las participantes podrán:

- Identificar y priorizar los temas basándose en el criterio establecido
- Determinar un tema para la defensa y promoción.

TIEMPO

3 horas y 25 minutos

MATERIALES

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Tarjetas de índice

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - II.3.1 Antecedentes
  - II.3.2 Lista de chequeo para elegir temas
- Copias del mapa de políticas en SR elaborado en la Unidad 2
- Lista de temas de SR prioritarios listados en la hoja de la Unidad 2.

PREPARACION

Para la Actividad 3, escriba las preguntas en una hoja. Para esta misma actividad, trace el dibujo en una hoja.

ACTIVIDAD 1

Introducción

Tiempo: 10 minutos

Presente la Unidad 3 con la revisión de los objetivos y una breve presentación que incluya los siguientes puntos claves:

- Teniendo como base la evaluación previa del proceso de toma de decisiones para la formulación e implementación de políticas en SR, y la identificación de los temas actuales de PF/SR, para no mencionar intereses personales y organizacionales, es probable que los/las participantes tengan una amplia variedad de ideas para su agenda de defensa y promoción.
- Sin embargo, algunas de estas ideas no serán factibles de realizar en la actualidad dada las condiciones del ambiente político o la disponibilidad de recursos. Es importante reconocer estas realidades y mantener a la red centrada en áreas donde potencialmente puede tener un impacto.
- Esta unidad conduce a los/las miembros de la red a través de un proceso de priorización de temas de defensa y promoción de PF/SR de acuerdo con el criterio establecido. Esta actividad intenta ayudar a los participantes a mirar varios temas claves objetiva y analíticamente, de tal manera que puedan trabajar para llegar a un consenso sobre su propio tema de defensa y promoción.

ACTIVIDAD 2

Priorizando temas de SR

Tiempo: 2 horas

Grupos pequeños (1 hora y 30 minutos)

1. Agrupe a los/las participantes en tres equipos pequeños y distribuya una tarjeta índice a cada participante.
2. Pida a cada participante que elija una tema de políticas de PF/SR que piense que la red debe considerar para defensa y promoción y, luego escriba ese tema en la tarjeta índice. Los/las participantes deberán considerar lo siguiente:
   - la lista de temas de PF/SR claves desarrollada en la Unidad 2
   - la declaración de objetivos de la red elaborada en la Sección I, Unidad 4
   - sus intereses personales y profesionales
   - las preocupaciones y prioridades de sus comunidades y beneficiarios.
3. Pida a los/las participantes que compartan sus tarjetas dentro de sus grupos y que lleguen a un acuerdo en TRES temas de prioridad.
4. Distribuya al grupo copias de la “Lista de chequeo para elegir un tema” (Documento II.3.2). Solicite que cada grupo complete una “lista de chequeo” maestra .
5. Revise y aclare con los/las participantes el criterio que se muestra en la “Lista de chequeo”. Pida sugerencias de criterios adicionales y agregue cualquiera a la lista.
6. Explique las instrucciones para completar la “Lista de chequeo”. Cada grupo pequeño deberá hacer lo siguiente:
   - Escribir los tres temas prioritarios en la parte superior del dibujo, dentro de los recuadros etiquetados con “tema”.
   - Empiece con el Tema 1 y cotéjelo contra cada uno de los 12 criterios listados escribiendo ALTO (siempre o casi siempre encaja en el criterio); MEDIANO (con frecuencia encaja en el criterio); o BAJO (rara vez o nunca encaja en el criterio).
   - Antes de pasar al Tema 2, responda a todos los criterios para el Tema 1. Continúe en la misma forma hasta que los tres temas sean cotejados con los criterios.
   - Discuta las categorías dentro de cada grupo y elija UNO de los temas como el prioritario de defensa y promoción de políticas de PF/SR para el grupo.
   - Elija un portavoz que presente el tema y una breve descripción del proceso.

Discusión del grupo global (30 minutos)

1. Una vez que los grupos hayan finalizado, pida a cada portavoz que presente los resultados de su grupo así como lo resaltante del proceso que el grupo siguió para su evaluación y selección. Motive a los/las portavoces a enfocarse en cómo el proceso ayudó al grupo a analizar y seleccionar el tema prioritario. Los/las portavoces NO deberán presentar las categorías individuales para cada uno de los tres temas.
2. En una hoja, liste el tema prioritario de cada grupo, un total de TRES.

ACTIVIDAD 3

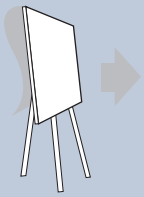
Nota para el/la facilitador/a: De forma ideal, al final de esta actividad tendrá tres temas distintos para que la red considere en su acción de defensa y promoción. Sin embargo, si los temas llegaran a ser iguales o similares, deberá pedir a los/las participantes que combinen temas similares y seleccionen los prioritarios para asegurar alguna variedad en las tres elecciones finales.

Encajando los temas con las oportunidades

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

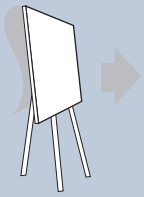
Grupos pequeños (30 minutos)

1. Refiérase a los tres temas prioritarios y pida a los/las participantes que elijan por sí mismos el tema que les gustaría tratar en el grupo de trabajo.
2. Organice un grupo de trabajo por tema y pídales que respondan las siguientes preguntas:



- ✓ ¿Qué datos se encuentran disponibles para apoyar el tema?
- ✓ ¿Cuál es el resultado de políticas deseado para el tema en el corto y largo plazo?

3. Pida a los grupos que anoten sus respuestas en la hoja que usted ha preparado y elija a un/a presentador/a.



	Grupo 1: Tema	Grupo 2: Tema	Grupo 3: Tema
Datos disponibles			
Resultados de política			

4. Pida a cada presentador/a que informe sobre las respuestas de su grupo.
5. Solicite a los/las otros/as participantes comentarios o sugerencias adicionales para cada una de las presentaciones.

Discusión del grupo (45 minutos)

Nota para el/la facilitador/a: Esta discusión brindará la oportunidad a los/las participantes, primero, de reunir toda la información que han discutido y desarrollado y, segundo, decidir por UN tema concreto de políticas en SR para la primera campaña de defensa y promoción de la red. Durante la discusión, motive a los/las participantes a hacer uso de las buenas habilidades de comunicación y de la toma de decisiones, (por ejemplo, asegúrese que todo el que desea hablar es escuchado y motive a los/las participantes a que no den por llegado a un acuerdo, sino que por el contrario expresen diferencias de opinión).

1. Haciendo uso de las siguientes preguntas, conduzca una discusión general de los temas e información sobre el dibujo:
   - ¿Cómo influencia la disponibilidad de datos y otras tendencias el pensamiento del grupo acerca de los temas?
   - ¿Qué tan alcanzables son los resultados de políticas que se esperan? ¿Cómo afectan los proyectos de éxito, el pensamiento de los/las participantes acerca de los temas prioritarios?
   - ¿Qué superposiciones existen entre los temas del grupo y los "temas actuales" identificados en la Unidad 2?
   - Si existe poco o no existe interés "actual" en cualquiera de los temas, ¿cuáles son las implicancias para la red de tomar ese tema para la defensa y promoción de políticas?
   - ¿Qué políticas/regulaciones/leyes afectan directa o indirectamente el tema? ¿Pueden cambiarse?
   - Dados todos los análisis y discusión realizadas por la red ¿cuál es el único tema que debería seleccionar el grupo?.
2. Concluya la discusión con el acuerdo de UN tema de políticas en SR (por ejemplo, alta incidencia de adolescentes embarazadas) para la campaña de defensa y promoción de la red.

RESUMEN

La selección de un tema de políticas realista para la defensa y promoción requiere una comprensión del proceso de formulación de políticas en general, y específicamente, del proceso de toma de decisiones para la salud reproductiva. También requiere una evaluación, por parte de los/las miembros/as de la red sobre dónde se encuentran las oportunidades para influir en el proceso y los análisis de impacto de los temas prioritarios. **Distribuya los documentos para la Unidad 3.**

A CONTINUACION

Los/las participantes concluyen esta sección con un tema elegido para la defensa y promoción de políticas en SR, tomando como base los análisis de impacto del ambiente político, la concordancia con la misión de la red, y un proceso de priorización. Ahora, la red se encuentra lista para empezar a diseñar e implementar su campaña de defensa y promoción. La Sección III del presente manual conduce a la red por cada uno de los pasos de una estrategia de defensa y promoción.

Documento II.3.1

Priorizando los temas de políticas: Haciendo las mejores selecciones

Antecedentes

Ahora que los/las participantes han revisado la forma como se formulan las políticas, han identificado políticas y programas actuales, y mapeado el proceso de toma de decisiones para la salud reproductiva, deben fijar metas reales para la agenda de defensa y promoción de la red.

El primer paso en el proceso es identificar un tema que requiera de defensa y promoción. Dado las condiciones del ambiente, la red se dará cuenta claramente que ciertas acciones no son factibles de realizarse en el momento actual. Los/las miembros/as de la red necesitan conocer sus limitaciones y enfocarse en áreas donde tienen el potencial para lograr el mayor impacto. Por ejemplo, si encuentran que los medicamentos básicos están exentos de pagar impuestos y que los productos de planificación familiar no están considerados en esta lista, desearán concentrar sus esfuerzos en un cambio para incluir los anticonceptivos.

Definiendo un Tema

Cuando una niña de 14 años de edad, que es buena estudiante se retira de la escuela porque está embarazada, puede ser una desgracia personal para la niña y para su familia. Cuando una alianza de organizaciones de mujeres y educadores demuestra que los embarazos de adolescentes amenaza el crecimiento de una fuerza laboral capacitada y las metas de desarrollo económico nacional, el embarazo en adolescentes empieza a ser un problema para el gobierno e invita a una respuesta a través de las políticas.

La investigación de políticas sugerirá formas en las cuales la red pueda definir problemas, contrastarlos con soluciones, y traducirlos en imágenes simples que influirán tanto en el público en general, como en quienes toman decisiones. Finalmente, las soluciones de políticas deben ser desarrolladas según los temas seleccionados. En la Sección III se trabajará para refinar las soluciones.

Documento II.3.2

Lista de chequeo para elegir un tema*

Un buen tema de defensa y promoción de políticas es aquel que encaja con la mayoría de estos criterios. Contraste sus tres temas prioritarios con los criterios (ALTO, MEDIANO, BAJO)

Tema 1:	Tema 2:	Tema 3:	CRITERIOS El tema...
			1. ¿Será ampliamente sentido (por muchas personas)?
			2. ¿Cuenta con amplio apoyo?
			3. ¿Estará apoyado por datos de impacto?
			4. ¿Será fácilmente entendido?
			5. ¿Resultará en una mejora real de la vida de las personas?
			6. ¿Será alcanzable?
			7. ¿Ayudará a formar alianzas con otros grupos?
			8. ¿Tiene un marco de tiempo claro?
			9. ¿Creará liderazgos populares?
			10. ¿Fortalecerá los lazos de la ONG?
			11. ¿Será consistente con los valores y misión de la red?
			12. ¿Responderá a las necesidades expresadas por la comunidad?

Alto—Siempre o casi siempre encaja en el criterio.
Mediano—Con frecuencia encaja en el criterio.
Bajo—Rara vez o nunca encaja en el criterio.

---

* Adaptado de la Midwest Academy. 1996. *Organizing for Social Change: A Manual for Activities in the 1990s.* Santa Ana, CA: Seven Locks Press.

LA ESTRATEGIA DE DEFENSA Y PROMOCION: HACIA LA ACCION

Cuando uno vé que algo está mal, no importa qué tan grande sea el problema, piense "¿A quién más le gustaría cambiarlo? ¿Cómo podríamos trabajar juntos?"
Kofi Annan, Secretario General de las NU

Introducción

La defensa y promoción es una ciencia y un arte. Desde la perspectiva científica, no existe una fórmula universal para una estrategia de defensa y promoción eficaz. Sin embargo, la experiencia muestra que una campaña de defensa y promoción es más efectiva cuando se planea de forma sistemática. Las redes de defensa y promoción enmarcan sus temas, establecen una meta y objetivos mensurables, identifican fuentes de apoyo y oposición, investigan la audiencia política, desarrollan mensajes contundentes, y movilizan fondos necesarios, y, en cada paso del camino, recopilan datos y monitorean su plan de acción. Cada uno de estos pasos requiere de conocimientos y habilidades bien determinadas para asegurar una implementación efectiva y eficiente.

Por otro lado, la defensa y promoción es también un arte. Los/las defensores/as y promotores/as de éxito son capaces de articular temas de manera que inspiren a otros/as y los/las motive a tomar acción. Poseen un sentido agudo del tiempo y son capaces de reconocer y actuar a medida que se presentan las oportunidades. Los/las defensores/as y promotores/as de éxito son negociadores/as hábiles y constructores/as de consenso que buscan oportunidades para obtener beneficios políticos estratégicos modestos mientras crean otras oportunidades para obtener victorias más grandes. Los/las defensores/as y promotores/as ingeniosos/as incorporan la creatividad, estilo, y aún el humor en sus eventos de defensa y promoción para captar la atención pública y de los medios de comunicación para su causa. El arte de la defensa y promoción no puede enseñarse en un taller de capacitación; por el contrario, sólo emerge de los/las propios/as miembros/as de la red. La capacitación en defensa y promoción proporciona las herramientas, pero los/as participantes deben agregar la chispa.

La Sección III del manual podría titularse alternativamente "Juntando todo: Como manejar una campaña de defensa y promoción." En la Sección I, la red aprendió acerca de las características y practicó las habilidades que forman las bases para una relación de trabajo de colaboración y confianza. En la Sección II, los/las participantes exploraron y obtuvieron un entendimiento más profundo del ambiente político, como el contexto dentro del cual tendrán lugar sus esfuerzos de defensa y promoción. La Sección III, última de ellas, corresponde a los diferentes pasos del proceso de defensa y promoción, y ayuda a los/las participantes a adquirir y construir habilidades técnicas necesarias para implementar con éxito cada paso.

¿Qué es la defensa y promoción?

Antecedentes

Existen tantas definiciones de defensa y promoción como existen grupos y redes. Sin embargo, cada definición comparte un lenguaje y conceptos comunes. La defensa y promoción es, primero que nada, un proceso que ocurre en períodos de tiempo no especificados, algunas veces breves y con frecuencia prolongados. La defensa y promoción es también estratégica y dirige actividades bien definidas a interesados claves y a quienes toman decisiones. Por último, la defensa y promoción está siempre dirigida a influenciar políticas, leyes, regulaciones, programas, o financiamiento—las decisiones se toman en los niveles más altos de las instituciones del sector público y privado.

La defensa y promoción es un conjunto de acciones dirigidas a quienes toman decisiones en apoyo a una causa política específica.

La defensa y promoción incluye campañas de tiempo limitado que tratan sobre un sólo tema, así como el trabajo que se emprende alrededor de un rango de problemas. Las actividades de defensa y promoción pueden ser conducidas a nivel nacional, regional, o local.

En el campo político de la PF/SR, los esfuerzos de defensa y promoción pueden estar dirigidos a asuntos como la promulgación de una política nacional de población o la inclusión de los servicios de SR en el plan nacional de seguros de salud. Las políticas operacionales de PF/SR—donde se hace la asignación de recursos específicos y se formulan las guías para la entrega de servicios—son objetos potenciales para las campañas de defensa y promoción.

En la Unidad 1, los/las miembros/as de la red elaboran una definición de defensa y promoción por sí mismos y obtienen un entendimiento completo del concepto y de la estrategia, explorando las etapas que involucra una campaña de defensa y promoción. Además, los/las participantes identifican las características de la defensa y promoción que las distinguen de los conceptos relacionados como información, educación y comunicación (IEC); relaciones públicas; y movilización comunitaria.

OBJETIVOS

Al finalizar esta unidad, los/las participantes podrán

- Definir defensa y promoción;
- Identificar las etapas del proceso de defensa y promoción; y
- Distinguir la defensa y promoción de los conceptos relacionados.

TIEMPO

2 horas y 30 minutos

MATERIALES

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - III.1.1 Antecedentes
  - III.1.2 Ejemplos de definiciones de defensa y promoción
  - III.1.3 Etapas del proceso de defensa y promoción
  - III.1.4 Defensa y promoción y conceptos relacionados
- Plantilla de tarjetas, “Etapas del proceso de defensa y promoción.”

PREPARACION

- Identificar e invitar a un/a especialista local en SR o a un/a experto/a en defensa y promoción para hacer la presentación inaugural de la Actividad 1. Solicite al/la orador/a que discuta sobre el papel actual y potencial de las ONGs y de otros grupos de la sociedad civil en el proceso de formulación de políticas; su papel como representantes de poblaciones tradicionalmente no atendidas; el papel de expansión de las ONGs en campos internacionales como El Cairo, CIPD+5, y Beijing; y que relate un hecho personal o historia local de éxito que ilustre cómo la defensa y promoción ha influído en el al cambio de políticas. Pida al/la presentador/a que se dirija a la audiencia.
- En no más de 30 minutos, explique que se dispondrá de un tiempo para preguntas y discusión.
- Para la Actividad 3, copie y corte tres juegos de tarjetas “Etapas del proceso de defensa y promoción” usando la plantilla que se proporciona al final de la unidad. Cada juego de tarjetas deberá hacerse en papeles o tarjetas de colores distintos.
- Para la Actividad 4, en una hoja dibuje la figura de “defensa y promoción y conceptos relacionados”.

ACTIVIDAD 1

¿Qué es la defensa y promoción?

Tiempo:1 hora y 5 minutos

Introducción (5 minutos)

Presente la unidad haciendo una revisión de los objetivos y trate los principales puntos:

- La defensa y promoción es una ciencia y un arte. Desde la perspectiva científica, mientras que no existe una fórmula universal para una defensa y promoción efectiva, la experiencia ha mostrado que es más efectiva cuando se planea de forma sistemática.
- La redes deben seguir e incluir las etapas específicas al diseñar e implementar una campaña de defensa y promoción; cada etapa requiere de conocimientos y habilidades bien determinados.

- La defensa y promoción es un arte. Los/las defensores/as y promotores/as de éxito son capaces de articular temas de manera que inspiren y motiven a otros a tomar una acción. Los/las defensores/as y promotores/as de éxito son negociadores/as hábiles y constructores/as de consenso que buscan oportunidades para obtener beneficios políticos estratégicos modestos mientras que crean otras oportunidades para obtener victorias más grandes.
- Los/las defensores/as y promotores/as ingeniosos/as incorporan la creatividad, estilo, y aún el humor en sus eventos de defensa y promoción para captar la atención pública y de los medios de comunicación para su causa.
- El arte de la defensa y promoción no puede enseñarse en un taller de capacitación; por el contrario, surge de los propios miembros de red. La capacitación en defensa y promoción proporciona herramientas, pero los/las participantes deben agregar la chispa.
- La Sección III del manual está pensada para enseñar la ciencia de diseñar e implementar una campaña de defensa y promoción. Las unidades en la Sección III corresponden a las diferentes etapas del proceso de defensa y promoción. Los/las participantes aprenderán cómo usar las estrategias de defensa y promoción y las herramientas para influenciar a quienes toman decisiones y provocar políticas y programas de PF/SR más favorables.

Orador/a experto/a (1 hora)

1. Presente al/la orador/a.
2. Después de la presentación, modere una sesión de preguntas-respuestas de aproximadamente 20 minutos.
3. Agradezca al/la orador/a y concluya la actividad.

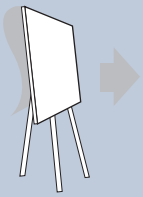
Nota para el/la facilitador/a: El Proyecto POLICY ha conducido talleres de defensa y promoción en muchos países de idioma distinto al inglés que varían del árabe a español, ruso, francés, turco, rumano, y portugués. En muchos casos, el concepto de ADVOCACY no se traduce fácilmente en el idioma local, de tal forma que los/las participantes de los talleres invirtieron un tiempo considerable para encontrar la palabra o frase más exacta. Mientras que puede resultar útil consultar con los grupos/expertos/as locales de defensa y promoción para determinar la traducción más apropiada de "ADVOCACY", son los/las mismos/as participantes los que deben seleccionar y estar de acuerdo con la palabra o frase de la cultura local que transmita con mayor precisión el concepto de defensa y promoción.

ACTIVIDAD 2

Definiendo la defensa y promoción
Tiempo: 1 hora

Lluvia de ideas (15 minutos)

1. Escriba defensa y promoción en el papelógrafo y pida a los/las participantes que hagan una lluvia de ideas de las palabras que vienen a su mente cuando piensan en defensa y promoción.
2. Anote las respuestas de todos/as los/las participantes incluyendo todas las opiniones. Si hubiesen palabras o frases que se repiten, simplemente coloque un aspa (✓) al lado de las frases repetidas.



3. En la sesión de lluvia de ideas se deben haber obtenido respuestas como las que aparecen a continuación.

Defensa y promoción	
✓ Defender	✓ Influenciar
✓ Sensibilizar	✓ Intervenir
✓ Cambio	✓ Toma de decisiones
✓ Persuasión	✓ Vender una idea
✓ Exposición	✓ Cabildear
✓ Comunicación	✓ Atraer la atención
✓ Proporcionar una solución	

Grupos pequeños (45 minutos)

1. Divida a los/las participantes en grupos pequeños de cuatro a cinco personas.
2. Solicite a cada grupo que desarrolle una definición de defensa y promoción. Motive a los grupos para que utilicen las palabras anotadas en el papelógrafo. Otorgue 15 minutos.
3. Pida a los grupos que anoten sus definiciones en la hoja de papel periódico y colóquelos en la pared.
4. Lea en voz alta cada definición y discuta sobre ellas pidiendo al grupo que identifique lo siguiente:
   - Similitudes entre las definiciones (es decir, palabras y frases que aparecen en más de una definición). Circule los aspectos comunes con un plumón de color.
   - Elementos únicos en una definición (es decir, que no se repitan en ninguna de las otras definiciones). Circule las palabras o frases únicas con un plumón de color diferente.
5. Pida a los/las participantes que decidan si alguna de las definiciones que se presentan debe ser la definición acordada por la red o si desean elaborar una nueva usando los elementos e ideas comunes presentados en sus definiciones.
6. Ayude al grupo a escribir en una hoja de papel periódico en blanco, una definición que refleje la contribución de todo el grupo; luego, colóquela en un lugar donde pueda permanecer a lo largo del taller.
7. Distribuya el Documento III.1.2 y repase las definiciones listadas. Las definiciones provienen de una variedad de fuentes, incluyendo organizaciones internacionales de defensa y promoción y una red contraparte de POLICY en Ghana.
8. Pida a los/las participantes que revisen las definiciones e identifiquen los puntos consistentes con su propia definición.

Transición

Ahora que los/las participantes han llegado a un acuerdo general sobre una definición de la defensa y promoción, se centrarán en los diferentes pasos que comprende su proceso. La experiencia muestra que la defensa y promoción raramente es un proceso ordenado, lineal. Algunos de los esfuerzos de defensa y promoción de más éxito han surgido como resultado de respuestas rápidas a necesidades y/o oportunidades materializadas en medio de ambientes caóticos. Sin

embargo, la habilidad para aprovechar las oportunidades, no reemplaza la importancia de un proceso legítimo y de cuidadosa planificación. La siguiente actividad demuestra que mirar la defensa y promoción de manera sistemática ayuda a las redes a planear e implementar campañas eficaces.

ACTIVIDAD 3

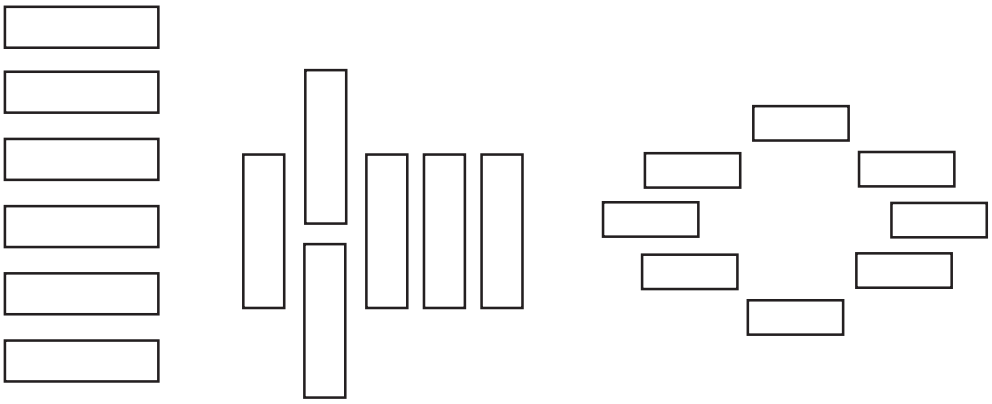
Pasos del proceso de la defensa y promoción

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

Secuencia de pasos (45 minutos)

1. Agrupe a los/las participantes en tres equipos.
2. Distribuya un juego de tarjetas de la defensa y promoción a cada equipo. Asegúrese que las tarjetas NO estén en el orden correcto cuando las entregue a los/las participantes.
3. Explique que cada tarjeta tiene escrito en uno de sus lados un paso del proceso de la defensa y promoción, y en el otro una breve definición/explicación sobre él.
4. Pida a cada equipo que lea las tarjetas y que llegue a un acuerdo sobre el orden que se seguiría para planear e implementar una campaña de defensa y promoción. Otorgue 20 minutos para esta actividad.

Nota para el/la facilitador/a: Por lo general, los equipos ordenan sus tarjetas de las siguientes formas:



5. Pida a los equipos que coloquen sus tarjetas en la pared o que los desplieguen en el suelo de manera que sean visibles para todo el grupo. De ser posible, muestre los tres juegos de tarjetas uno cerca de otro de manera que los/las participantes puedan comparar.
6. Cuando cada equipo haya colocado sus tarjetas, pida a los/las participantes que se reúnan alrededor de los tres arreglos y que identifiquen similitudes y diferencias.
7. Refiérase al primer juego de tarjetas y pregunte a los/las miembros/as del equipo 1 lo siguiente:
   - ¿Estuvo todo el grupo de acuerdo con el orden final?
   - ¿En qué punto de la secuencia de tarjetas discreparon los/las miembros/as del grupo y cuáles fueron las áreas de debate?
   - ¿Qué pasos, si hubo alguno, tuvieron los/las participantes dificultad de entender?.

8. Pregunte a los/las otros/as participantes si tienen preguntas para el equipo.
9. Repita el proceso para los equipos 2 y 3.
10. Cuando los tres equipos hayan presentado su trabajo, guíe una discusión general estructurada sobre las siguientes preguntas:
    - ¿Empezaron todos los equipos con el mismo paso? ¿Tuvieron un paso final igual o diferente?
    - ¿Hubo pasos que fueron ordenados concurrentemente como un "paquete" por más de un grupo?
    - ¿Fué omitido del proceso algún paso importante?.

Presentación sobre el proceso de defensa y promoción (30 minutos)

1. Explique a los/las participantes que el propósito de la actividad de ordenar la secuencia de pasos, fue presentar la defensa y promoción como un proceso sistemático, con pasos y actividades distintas. Mientras que éstos no siempre pueden ocurrir en el mismo orden durante una campaña de defensa y promoción real, es importante considerar cada paso como una pieza crítica e íntegra del esfuerzo de la defensa y promoción.
2. Distribuya el Documento III.1.3: Pasos del poceso de la defensa y promoción o preséntelos en transparencias o en un papelógrafo.
3. Explique brevemente cada uno de los pasos del proceso usando como guía las notas a continuación. A medida que usted avance por cada paso, escriba en una hoja de papel periódico las palabras y frases claves. Explique que las unidades que restan del taller tratarán cada uno de estos pasos en mayor detalle, pero no necesariamente, en el mismo orden que en el modelo. Algunas etapas están combinadas en una unidad (como por ejemplo, el desarrollo del mensaje y canales de comunicación).

Pasos del proceso de la defensa y promoción

I. Definir el problema. La defensa y promoción empieza con un tema o problema que la red está de acuerdo en apoyar para promover un cambio de política. El tema debe satisfacer el criterio acordado por la red y apoyar su misión global (por ejemplo, el tema está enfocado, es claro, y ampliamente sentido por los/las colaboradores/as de la red). Pida a los/las participantes que identifiquen las formas en que la red podría identificar los temas. Incluya lo siguiente:

- análisis del ambiente externo, incluyendo los factores políticos, económicos, sociales, y otros;
- organización de reuniones para la identificación del tema; y
- recolección y análisis de datos sobre la situación de la PF/SR (DHS, estudios de línea de base, grupos focales, censo, etc.).

II. Establecer la meta y objetivos. Una meta es una declaración general de lo que la red espera lograr a largo plazo (tres a cinco años). El objetivo de defensa y promoción describe logros a corto plazo, específicos, mensurables basados en el problema de defensa y promoción.

III. **Identificar la audiencia objetivo.** La audiencia objetivo primaria incluye a quienes tienen autoridad para tomar decisiones para producir un cambio de política deseado. La audiencia objetivo secundaria incluye a personas que tienen acceso y pueden influir en la audiencia primaria—otros formuladores/as de políticas, amigos/as o parientes, medios de comunicación, líderes religiosos/as, etc. La red debe identificar a los individuos y sus cargos y la base relativa de poder para luego determinar si los individuos apoyan, se oponen, o se mantienen neutrales al tema de la defensa y promoción.

IV. **Construyendo una base de apoyo.** Lograr un grupo de colaboradores/as que apoye el tema de la defensa y promoción de la red es vital para el éxito. Cuanto más grande sea la base de apoyo, mayor es la oportunidad de éxito. Los/las miembros de la red deben extender la mano para crear alianzas con otras ONGs, redes, donantes, coaliciones, grupos cívicos, asociaciones profesionales, grupos de mujeres, activistas, etc., e identificar a los grupos e individuos que apoyan el tema y que trabajarán con usted para lograr sus metas de defensa y promoción. ¿Cómo identifica usted a los colaboradores/as potenciales? Los/las miembros/as pueden asistir a conferencias y seminarios, involucrar el apoyo de los medios de comunicación, sostener reuniones públicas, revisar publicaciones, y usar el Internet.

V. **Desarrollar el mensaje**. A fin de dar un marco al tema y persuadir al/la receptor/a para que apoye la posición de la red, los mensajes de defensa y promoción se desarrollan y adaptan para audiencias objetivo específicas. Hay tres preguntas importantes que se deben responder al preparar un mensaje de defensa y promoción: ¿A quién se intenta llegar con el mensaje? ¿qué desea lograr con el mensaje? ¿qué es lo que desea que el destinatario del mensaje haga como resultado del mensaje (la acción que usted quiere que tome)?.

VI. **Seleccionar canales de comunicación.** La selección del medio más apropiado para los mensajes de defensa y promoción depende de la audiencia objetivo. La opción del medio varía según se quiera llegar al público general, influir en quienes toman decisiones, educar a los medios de comunicación, generar apoyo para el tema entre organizaciones y redes con probable disposición, etc. Algunos de los canales de comunicación más comunes para las iniciativas de defensa y promoción incluyen a los equipos y comunicaciones de prensa, conferencias de prensa, hojas informativas, debate público, conferencia para formuladores/as de políticas, etc.

VII. Captar fondos. Las campañas de la defensa y promoción siempre pueden beneficiarse de fondos externos y otros recursos. Los recursos pueden ayudar a apoyar el desarrollo y la difusión de materiales, cubrir los gastos de viaje de los/las miembros/as de la red para reunirse con quienes toman decisiones y generar apoyo, garantizar reuniones y seminarios, cubrir gastos de comunicación, etc. Las redes de defensa y promoción deben desarrollar, desde el inicio de la campaña, una estrategia para captar fondos a fin de identificar a los contribuyentes potenciales de recursos financieros y otros.

VIII. Desarrollar el plan de implementación. La red debe desarrollar un plan de implementación para guiar su campaña de defensa y promoción. El plan debe identificar actividades y tareas, personas/comités responsables, el marco de tiempo deseado, y recursos necesarios.

Actividades continuas

Recolectar datos. La recolección de datos apoya muchas de las etapas del proceso de la defensa y promoción mostradas en el modelo. Las redes de defensa y promoción deben recolectar y analizar datos para identificar y seleccionar su tema así como para desarrollar los objetivos de defensa y promoción, armar los mensajes, expandir su base de apoyo, e influenciar en los/las formuladores/as de políticas. La recolección de datos es una actividad continua durante la campaña de defensa y promoción.

Monitorear y evaluar. Al igual que la recolección de datos, el monitoreo y evaluación ocurren a lo largo del proceso de la defensa y promoción. Antes de emprender la campaña, la red debe determinar la forma como realizará el monitoreo de su plan de implementación. Además, el grupo deberá decidir cómo evaluará o medirá progreso y los resultados. ¿Puede esperar realmente la red provocar un cambio en la política, programas, o fondos como resultado de sus esfuerzos?. En términos específicos, ¿qué será diferente después de finalizada la campaña de defensa y promoción? ¿cómo sabrá el grupo que la situación ha cambiado?.

4. Al finalizar la actividad, recuerde a los/as participantes que las actividades de la defensa y promoción con frecuencia se llevan a cabo en ambientes dinámicos. Por lo general, las redes no tienen la oportunidad de seguir paso a paso el proceso de la defensa y promoción según el modelo que se presenta aquí. No obstante, una comprensión sistemática del proceso ayudará a los/as defensores/as y promotores/as a planear con conocimiento, utilizar los recursos eficientemente, y mantenerse centrado en el objetivo de la defensa y promoción.

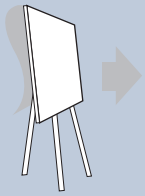
ACTIVIDAD 4

La Defensa y promoción y los conceptos relacionados

Tiempo: 45 minutos

Nota para el/la facilitador/a: Después de revisar varias definiciones y los pasos del proceso de la defensa y promoción, los/las participantes deben tener un sentido claro de su significado. No obstante, la defensa y promoción a menudo se confunde con otros conceptos que comparten elementos comunes—IEC (información, educación, y comunicación), relaciones públicas, movilización comunitaria, mercadeo social, etc. Es útil describir estos otros conceptos para así reducir cualquier confusión.

1. Explique que la Actividad 4 está diseñada para comparar y contrastar la defensa y promoción con conceptos relacionados.
2. Muestre a los/las participantes la figura que ha preparado en la hoja de papel periódico.



La defensa y promoción y algunos conceptos relacionados			
Concepto / enfoque	Audiencia objetivo	Objetivo	¿Cómo mide el éxito?
IEC			
Relaciones públicas			
Defensa y promoción			
Movilización comunitaria			

3. Ayude a los/las participantes a completar el mapa, empezando con IEC. Formule las siguientes preguntas al grupo:
   - ¿Quién ha manejado o llevado a cabo una campaña de IEC?
   - ¿Quién es la audiencia objetivo de una campaña de IEC? (Las posibles respuestas incluyen a mujeres, hombres, jóvenes, residentes de una área geográfica predeterminada, etc. Mientras que las audiencias varían de una campaña de IEC a la siguiente, típicamente constituyen una población particular definida por sexo, edad, geografía, etc. Anote las respuestas de los/las participantes en el recuadro apropiado dentro del mapa.)
   - ¿Cuál es el objetivo de una campaña de IEC? (las respuestas deben incluir "aumento de la conciencia o cambio del comportamiento." En el recuadro correspondiente, escriba *"cambio de comportamiento"*).
   - ¿Cómo mide el éxito de una campaña de IEC? En otras palabras, ¿qué indicadores objetivo de cambio mostrarán a los organizadores que su campaña de IEC ha tenido éxito? (Las respuestas variarán según el objetivo de la campaña, pero escriba algunos ejemplos en el recuadro: el porcentaje de jóvenes que usa preservativos, número de mujeres que solicitan servicios de planificación familiar, número de preservativos vendidos).

4. Continúe completando el mapa para Relaciones públicas (RP), adaptando las preguntas listadas anteriormente. Pida al grupo que piense sobre un negocio local y que considere la forma en que la compañía utiliza las relaciones públicas y la publicidad para promover sus servicios o productos. Usando el ejemplo local, complete la fila de RP del mapa. A continuación, damos un ejemplo de un taller realizado en México:

Negocio	Aeroméxico, aerolínea mexicana grande
Audiencia objetivo	Consumidores mexicanos
Objetivo	Promover la imagen de la compañía y dar empuje a las ventas
Medida de éxito	Aumento en ventas de boletos; incremento del porcentaje de pasajeros nuevos

5. Ahora, ayude al grupo a pensar sobre una campaña de defensa y promoción. Repita las mismas preguntas y anote las respuestas en el mapa. A continuación, se muestran algunas respuestas comunes para preguntas sobre la defensa y promoción:

Audiencia objetivo	Formuladores/as de políticas (personas con poder de decisión que tienen autoridad para afectar el objetivo de defensa y promoción)
Objetivo	Cambiar políticas, programas, o la asignación de recursos públicos
Medida de éxito	Adopción de una política/programa nueva o más favorable; cambio del porcentaje en la asignación de recursos; nuevo rubro dentro del presupuesto del sector público, etc.

6. Finalmente, pida al grupo que piense sobre el concepto y la práctica de movilización comunitaria y luego que complete el mapa. Use el siguiente ejemplo para ayudar a guiar la discusión:

Audiencia objetivo	Miembros/as y líderes comunitarios
Objetivo	Fortalecer la capacidad de una comunidad para priorizar sus necesidades y tomar acción
Medida de éxito	Se resuelve un problema comunitario o se satisface una necesidad. Aumento de la participación y autoría del proceso de solución del problema.

7. Haga un resumen de la actividad moderando una discusión organizada en torno a las siguientes preguntas:
   - ¿Qué características comparten los cuatro enfoques? Entre el rango de respuestas, los/las participantes podrían notar que los cuatro enfoques incluyen estrategias para promover el cambio y son más eficaces cuando se las planea sistemáticamente.
   - ¿Cómo la defensa y promoción se diferencia de los otros enfoques? La defensa y promoción siempre busca cambiar una política, la asignación de recursos, o la política operacional. Sus esfuerzos usualmente incluyen un componente de IEC para aumentar la consciencia de las audiencias claves pero no se detiene en él. El proceso de la defensa y promoción se completa cuando un/a formulador/a de políticas implementa la acción política prescrita. Mientras el público general puede ser una de las audiencias para una campaña de defensa y promoción, se le considera para generar apoyo y ejercer presión a los formuladores de políticas. Si la red se centra en el objetivo de este enfoque, podrá distinguir la defensa y promoción de los conceptos relacionados.

RESUMEN

La defensa y promoción debe definirse dentro de cada contexto nacional o regional, particularmente cuando el término se traduce en otro idioma. Sin embargo, con su interés en el cambio de política, la defensa y promoción se distingue universal y fácilmente de los conceptos relacionados como por ejemplo IEC, relaciones públicas, movilización comunitaria, etc. Más aún, las redes deben enfocar una campaña de defensa y promoción de manera como lo harían con cualquier ejercicio estratégico, mediante el tratamiento sistemático de los pasos y actividades claves. Distribuya los documentos para la Unidad 1.

A CONTINUACION

El primer paso en la estrategia de defensa y promoción es seleccionar el problema. En la siguiente unidad, los/las participantes harán un análisis breve para identificar y priorizar sus propios temas de PF/SR para la defensa y promoción como requisito previo para desarrollar metas y objetivos.

Documento III.1.1

¿Qué es la defensa y promoción?

Antecedentes

Existen tantas definiciones de defensa y promoción como existen grupos y redes. Sin embargo, cada definición comparte un lenguaje y conceptos comunes. La defensa y promoción es, primero que nada, un proceso que ocurre en períodos de tiempo no especificados, algunas veces breves y con frecuencia prolongados. La defensa y promoción es también estratégica y dirige actividades bien definidas a interesados claves y a quienes toman decisiones. Por último, la defensa y promoción está siempre dirigida a influir políticas, leyes, regulaciones, programas, o financiamiento. Las decisiones se toman en los niveles más altos de las instituciones del sector público y privado.

> La defensa y promoción es un conjunto de acciones objetivo dirigidas a quienes toman decisiones en apoyo a una causa política específica.

La defensa y promoción incluye campañas de tiempo limitado que tratan sobre un sólo tema, así como el trabajo que se emprende alrededor de un rango de problemas. Las actividades de defensa y promoción pueden ser conducidas a nivel nacional, regional, o local.

En el campo político de la PF/SR, los esfuerzos de defensa y promoción pueden estar dirigidos a asuntos como la promulgación de una política nacional de población o la inclusión de los servicios de SR en el plan nacional de seguros de salud. Las políticas operativas de PF/SR—donde se hace la asignación de recursos específicos y se formulan las guías para la entrega de servicios—son objetos potenciales para las campañas de defensa y promoción. En la Unidad 1, los/las miembros/as de la red elaboran una definición de defensa y promoción por sí mismos y obtienen un entendimiento completo del concepto y de la estrategia, explorando las etapas que involucra una campaña de defensa y promoción. Además, los/las participantes identifican las características de la defensa y promoción que las distinguen de los conceptos relacionados como información, educación y comunicación (IEC); relaciones públicas; y movilización comunitaria.

Documento III.1.2

Ejemplo de definiciones de defensa y promoción

Las definiciones dadas a continuación reflejan cómo entienden y operacionalizan distintas organizaciones la defensa y promoción.

"La defensa y promoción es el acto o proceso de apoyar una causa o un problema. Una campaña de defensa y promoción es un conjunto de acciones dirigidas al apoyo de una causa o un problema. Defendemos y promovemos una causa o un problema porque queremos:

- crear apoyo para esa causa o problema;
- influenciar en otros para que la apoyen; o
- intentar influenciar o cambiar la legislación que lo afecta."

— Federación Internacional de Paternidad Responsable, *Guía de Defensa y Promoción de IPPF*

"La defensa y promoción es un proceso que involucra una serie de acciones políticas dirigidas por ciudadanos organizados para transformar las relaciones de poder. El propósito de la defensa y promoción es lograr cambios de política específicos que beneficien a la población involucrada en este proceso. Estos cambios pueden tener lugar en el sector público o privado. Una defensa y promoción eficaz se conduce de acuerdo a un plan estratégico y dentro de un marco de tiempo razonable."

— Fundación Arias (Costa Rica)

"La defensa y promoción se manifiesta, llamando la atención de una comunidad sobre un problema importante, y guiando a quienes toman decisiones hacia una solución. La defensa y promoción es trabajar con otras personas y organizaciones para hacer una diferencia."

— CEDPA, *Mas Allá de El Cairo y Beijing: Manual de Gestoría para Mujeres Líderes*

"La defensa y promoción se define como la promoción de una causa o la influencia en las políticas, flujo de fondos u otra actividad políticamente determinada."

— Advocates for Youth, *Advocacy 101*

Colegas en India describen la defensa y promoción como "un proceso organizado, sistemático, e intencional para influir en asuntos de interés público y cambiar las relaciones de poder a fin de mejorar las vidas de las personas privadas de derechos". Otros colegas en América Latina la definen "como un proceso de transformación social dirigido a determinar la dirección de la participación pública, políticas, y programas para beneficiar a los marginados, defender los derechos humanos, y proteger el ambiente". Los colegas de Africa describen su defensa y promoción "como estar en favor del pobre, reflejando valores centrales como la equidad, justicia, y el respeto mutuo, y enfocándose a empoderar a los pobres y ser responsables ante ellos".

— Instituto para la Investigación de Desarrollo, *Advocacy Sourcebook*

"La defensa y promoción consiste en diferentes estrategias dirigidas a influir en quienes toman decisiones a nivel local, provincial, nacional e internacional, específicamente:

Quién decide - elecciones, entrevistas y selección de formuladores de políticas, jueces, ministros, consejo de asesores, directores de gerencia, administradores, etc.

Qué se decide - las políticas, leyes, prioridades nacionales, servicios, programas, instituciones, presupuestos.

Cómo se decide - acceso de los ciudadanos a la información y la magnitud del proceso de consulta, responsabilidad y sensibilidad de quienes toman decisiones ante ciudadanos y otros interesados.

Las políticas y decisiones son soluciones a problemas concretos. Una defensa y promoción eficaz requiere del entendimiento profundo y del análisis de un problema concreto, y de la propuesta coherente para una solución."

— InterAction, materiales del Taller de Defensa y Promoción de las Mujeres

" La defensa y promoción es el arte de influír en decisiones individuales o colectivas - o en la formulación de políticas para efectuar un cambio positivo en un problema o situación".

— Participantes del taller del Proyecto POLICY, marzo 1997, Accra, Ghana

El Proceso de la defensa y promoción

RECOLECCION DE DATOS

- Asunto/tema
- Meta y objetivos
- Audiencia objetivo
- Desarrollo del mensaje
- Canales de comunicación
- Construyendo una base de apoyo
- Captación de fondos
- Implementación

MONITOREO Y EVALUACION

Documento III.1.4

La defensa y promoción y conceptos relacionados

El cuadro siguiente ilustra la diferencia entre la defensa y promoción y varios conceptos relacionados. Por lo general, la defensa y promoción puede distinguirse de otros enfoques en que su objetivo es el cambio de políticas.

Enfoque	Actores/as/ organizadores/as	Audiencia objetivo	Objetivo	Estrategias	Medición del éxito
Información, educación, comunicación (IEC)	Proveedores de servicio	Individuos Segmentos de una comunidad (mujeres, hombres, jóvenes)	Aumentar la consciencia y cambiar la conducta	Clasificar por audiencia Campañas de comunicación masiva Mayor alcance comunitario Medios de comunicación tradicionales	Cambio en el conocimiento o habilidades (cambio de comportamiento) Indicadores de proceso Grupos focales Estadísticas de servicio
Relaciones públicas	Instituciones comerciales	Consumidores	Mejorar la imagen de la compañía e incrementar las ventas	Publicidad a gran escala (radio, TV, medios de comunicación impresos) Eventos públicos Auspiciar la “calidad”	Mejora de la percepción pública Incremento de ventas Aumento de mercado
Movilización comunitaria	Organizaciones y miembros/as comunitarios	Miembros/as y líderes comunitarios	Crear capacidad en una comunidad para priorizar necesidades y tomar acciones	Visitas domiciliarias Reuniones comunitarias Diagnóstico participativo rural (DPR)	Indicadores de proceso y resultado de un tema específico Calidad de la participación
Defensa y promoción	ONGs/redes Grupos especiales de interés Asociaciones profesionales	Instituciones públicas y formuladores de políticas	Cambiar políticas, programas, y la asignación de recursos	Enfoque en formuladores de políticas capaces de afectar el objetivo de defensa y promoción Reuniones de alto nivel Eventos públicos (debates, protestas, etc.)	Indicadores de proceso Sondeos de medios de comunicación Entrevistas a informantes claves Grupos focales Encuestas de opinión

ETAPAS EN EL PROCESO DE LA DEFENSA Y PROMOCION— PLANTILLA DE TARJETAS

Problema que requiere una acción política.

Meta: Una declaración sobre el resultado general que se quiere alcanzar.

Objetivo: Pasos secuenciales hacia el logro de la meta, que son

- específicos
- mensurables
- realísticos
- con límite temporal

Asunto/ Tema

Meta Objetivo

**ETAPAS EN EL PROCESO DE LA DEFENSA Y PROMOCION—
PLANTILLA DE TARJETAS**

Audiencia Objetivo

Los políticos que estamos tratando de influir para que respalden nuestro tema, p.e., parlamentarios, funcionarios locales, directores de Ministerios.

Desarrollo del mensaje

Los medios por los cuales el mensaje es transmitido a diversas audiencias, p.e., radio, televisión, volantes, conferencias de prensa, reuniones.

**ETAPAS EN EL PROCESO DE LA DEFENSA Y PROMOCION—
PLANTILLA DE TARJETAS**

Declaraciones adecuadas a diferentes audiencias, que definen el asunto, proponen soluciones y describen las acciones que necesitan tomarse.

Formación de alianzas, con organizaciones o individuos que están comprometidos a apoyar nuestro asunto.

Canales de comunicación

Construyendo una base de apoyo

ETAPAS EN EL PROCESO DE LA DEFENSA Y PROMOCION— PLANTILLA DE TARJETAS

Identificar y atraer recursos (dinero, equipo, voluntarios, insumos, espacio) para implementar nuestra campaña de defensa y promoción.

Llevar a cabo un conjunto de actividades planificadas para alcanzar nuestros objetivos de defensa y promoción (plan de acción).

Búsqueda de financiamiento

Implementación

ETAPAS EN EL PROCESO DE LA DEFENSA Y PROMOCION— PLANTILLA DE TARJETAS

Recolección de datos	Recolección, análisis y uso de información cuantitativa y cualitativa apropiadas para apoyar cada paso de nuestra campaña.
Monitoreo y evaluación	Monitoreo: Proceso de recolección de información para medir el progreso hacia los objetivos de la defensa y promoción. Evaluación: Proceso de recolección y análisis de información para determinar si se han alcanzado los objetivos de la defensa y promoción.

Temas, Metas y Objetivos: Construyendo la base

Antecedentes

Los primeros dos pasos en cualquier campaña de defensa y promoción son seleccionar el tema y desarrollar la meta y objetivos. Estas piezas del proceso de la defensa y promoción constituyen uno de los trabajos analíticos más desafiantes que enfrenta una red. Completarlos requiere de habilidad para analizar ambientes complejos y problemas interrelacionados, discernir una solución política para un problema seleccionado, prever un resultado a largo plazo, y articular un objetivo a corto plazo. La calidad de los esfuerzos de la red en estas áreas tendrá una importante relación con el éxito de los pasos que siguen. Estos elementos proporcionan la base para una campaña de defensa y promoción eficaz. Sin un tema articulado claro y con metas y objetivos bien definidos, los pasos restantes de la campaña no estarán bien enfocados.

Un tema de defensa y promoción es el problema o situación que un grupo de defensores/as y promotores/as busca rectificar. Algunas de las redes con que trabaja el Proyecto POLICY han centrado sus esfuerzos alrededor de temas como el acceso limitado a los servicios de planificación familiar de calidad, confianza en la anticoncepción, y la necesidad de educación y servicios de salud reproductiva para jóvenes. Algunos temas de defensa y promoción globales que han llamado la atención internacional son el uso de minas explosivas antipersonales; las condiciones de trabajo universales y seguras; y la extendida explotación sexual de mujeres y niñas. En esta unidad, los/las participantes seleccionarán un tema que sea ampliamente sentido por la población que representan e iniciarán la elaboración de una campaña de defensa y promoción sobre ese tema.

En varios escenarios, se utilizan los términos meta y objetivo intercambiablemente. En algunos casos, un objetivo es amplio y una meta es estrecha; en otros, los significados se invierten. Para propósitos del taller de defensa y promoción, una **meta de defensa y promoción** es el resultado a largo plazo (tres a cinco años) que la red busca. Los/las participantes deberán imaginar el cambio en el ambiente político como resultado de sus esfuerzos de defensa y promoción. ¿Tendrán todas las personas en edad reproductiva acceso a servicios de planificación familiar eficaces? ¿El gobierno redactará un borrador, aprobará e implementará una política nacional de VIH/SIDA usando un enfoque participativo transparente? Estos ejemplos representan una visión a largo plazo para el cambio de la política. Una red de ONGs puede no ser capaz de alcanzar estas metas por sí sóla pero la declaración de las mismas puede orientar a una red de defensa y promoción en el largo plazo.

Un **objetivo de defensa y promoción** es una meta a corto plazo (uno a dos años) que contribuye hacia el logro de la meta a largo plazo. Un objetivo legítimo es específico, mensurable, y capaz de ser logrado. Con frecuencia, las redes trabajan en dos o más objetivos simultáneamente en sus esfuerzos para alcanzar una sola meta. Es importante que un objetivo de defensa y promoción identifique el grupo político específico con autoridad para cumplir con el objetivo así como la decisión política

o acción deseada. A continuación se presentan dos ejemplos de objetivos de defensa y promoción de impacto: persuadir al Ministerio de Salud para eliminar la prohibición de la distribución comunitaria de servicios de PF, y asegurar el financiamiento para un programa piloto sobre educación para la vida familiar (EVF) en las escuelas secundarias por parte de la Comisión Inter-Ministerial de Juventud.

OBJETIVOS

A finalizar esta unidad, los/las participantes podránm:

- Seleccionar un tema como el centro de su campaña de defensa y promoción;
- Desarrollar una meta de defensa y promoción a largo plazo para el tema; y
- Establecer un objetivo de defensa y promoción a corto plazo para contribuir con la meta más amplia.

TIEMPO

2 horas y 45 minutos

MATERIALES DOCUMENTOS

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias de los documentos
  - III.2.1 Antecedentes
  - III.2.2 Definición de la salud reproductiva
  - III.2.3 Lista de chequeo para seleccionar un objetivo de defensa y promoción.

PREPARACION

- Para la Actividad 1, escriba la definición de salud reproductiva en una transparencia o papelógrafo
- Para la Actividad 2, escriba las definiciones de meta y objetivo de defensa y promoción en el papelógrafo.

ACTIVIDAD 1

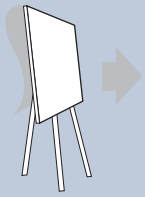
Temas claves de PF/SR

Tiempo: 1 hora

Identificación de temas (30 minutos)

Nota para el/la facilitador/a: Si los/las participantes han completado la Sección I de este manual de defensa y promoción, probablemente han estado de acuerdo en un tema de salud reproductiva para su acción de defensa y promoción. Asumiendo que la red tiene un acuerdo claro sobre el tema, usted puede pasar la Actividad 1 y desarrollar directamente la Actividad 2.

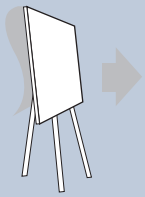
1. Revise los objetivos de la Unidad 1 y explique a los/las participantes que identificarán los problemas prioritarios de salud reproductiva; seleccionarán un tema de defensa y promoción; establecerán una meta clara y relevante; y desarrollarán los objetivos.
2. Presente la definición de la salud reproductiva que usted escribió en el papelógrafo o en la transparencia. Lea la definición en voz alta o pida a un participante que lo haga. Explique que esta definición surgió de la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo (CIPD) realizada en El Cairo en 1994 y que 179 gobiernos llegaron a un acuerdo general sobre la misma.



La salud reproductiva es un estado general de bienestar físico, mental y social y no de una mera ausencia de enfermedades o dolencias, en todos los aspectos relacionados al sistema reproductivo y a sus funciones y procesos. La salud reproductiva entraña la capacidad de disfrutar de una vida sexual satisfactoria y sin riesgos y de procrear, y la libertad para decidir hacerlo o no hacerlo, cuándo y con qué frecuencia. El hombre y la mujer tienen el derecho a obtener información y acceso a método seguros, eficaces, asequibles y aceptables de su elección para la regulación de la fecundidad, así como el derecho a recibir servicios adecuados de atención de la salud que permitan los embarazos y los partos sin riesgos.

—Basado en el párrafo 7.2 del Programa de Acción de la CIPD, según se resume en Acción para el Siglo 21/Salud Reproductiva y Derechos para Todos

3. Confirme que los/las participantes hayan comprendido la definición y que sea aplicable en su ambiente. ¿Existen participantes que no están familizarizados con la definición? ¿Algún/a participantes se muestra sorprendido por los componentes de la definición?.
4. Conduzca a los/las participantes a un ejercicio de lluvia de ideas para identificar los temas de SR en su país. Pida a los/las participantes que se refieran a la definición de SR y piensen acerca de los temas que enfrentan en su trabajo diario y las principales preocupaciones y problemas de los clientes y comunidades a las que sirven. A continuación se muestran algunos ejemplos.
5. Anote todas las respuestas en el papelógrafo hasta que todos hayan tenido la oportunidad de dar su contribución.



Temas de la salud reproductiva en _____

✓ Creciente incidencia de ETSs/SIDA
✓ Falta de acceso a los servicios de PF de alta calidad
✓ No existencia de una clínica especializada para la juventud
✓ Aumento de violencia doméstica
✓ Número creciente de embarazos adolescentes

Priorizando temas (30 minutos)

1. Revise la lista de temas de SR con los/las participantes para aclarar ambigüedades y eliminar la duplicidad. Asegúrese que todos/as entiendan lo mismo sobre cada uno de los temas listados.
2. Explique que los/las participantes priorizarán los temas.
3. Solicite que cada participante se acerque a la lista en el papelógrafo y haga una marca (✓) en los tres temas que sienta que son los más urgentes y/o más relevantes para su trabajo.
4. Otorgue tiempo suficiente para que cada participante se acerque a la pizarra y haga una marca en los temas que elija.

Nota para el/la facilitador/a: Antes que los/las participantes realicen sus elecciones, pídales que tomen un minuto para pensar en los temas listados en el papelógrafo y traten de definir una solución política para cada tema. Utilice el tema de violencia doméstica como ejemplo. Una estrategia para reducir la incidencia de violencia doméstica puede ser lanzar una campaña de IEC dirigida a las víctimas y/o a quienes las abusan. Otra solución puede ser persuadir al Ministerio de Justicia que insista en la aplicación de las leyes existentes sobre violencia doméstica. Un tercer enfoque puede ser convencer al Jefe de la Policía para que inicie y financie un programa de capacitación de violencia doméstica para los oficiales de la policía. La primera estrategia NO es de defensa y promoción porque no involucra una solución política; más bien, busca aumentar el conocimiento y cambiar la conducta de los individuos. Los otros dos ejemplos SI son estrategias de defensa y promoción porque cada uno de ellos involucra una respuesta política. Si alguno de los/las participantes se encuentra confundido o tiene dificultad para pensar en términos de una respuesta política para los temas listados, refiérase el Documento III.1.4: La defensa y promoción y los conceptos relacionados.

5. Al final de este proceso de votación, cuente las marcas () colocadas en cada tema y anote el total al lado de cada uno. Algunos problemas surgirán como de especial importancia para el grupo.
6. Circule los tres problemas que recibieron el número más alto de votos.
7. Explique que el próximo paso es que los/las participantes escogan UNO de los tres temas como el de prioridad más alta para una estrategia de defensa y promoción.
8. Discuta en detalle cada uno de los tres temas usando como guía las siguientes preguntas y anotando algunas respuestas en la hoja de papel periódico:
   - ¿Por qué es importante este tema para la red en este momento?
   - ¿Cuáles son algunos ejemplos de soluciones políticas para este tema?
   - ¿Qué abarca exactamente el tema?
   - ¿Con cuánta facilidad o dificultad se creará apoyo para este tema?
   - ¿Qué más sucede respecto al tema en el ambiente externo? ¿cómo coincide con el análisis del grupo sobre “los temas candentes” en el campo de las políticas (Sección II, Unidad 2)?.
9. Explique que no se intenta que el proceso determine científicamente cuál es el tema de SR más importante. Por el contrario, el propósito es determinar qué tema es el más crucial para el trabajo y la vida de la red y de la población que representan. Los/las defensores/as y promotores/as tienen mayor éxito cuando sienten una preocupación profunda o pasión por sus temas de defensa y promoción.
10. Después de haber discutido cada tema, ayude al grupo a llegar a un consenso sobre un único tema como el centro de su primera campaña de defensa y promoción. Recuerde al grupo que tendrá la oportunidad de tomar otros problemas en el futuro.

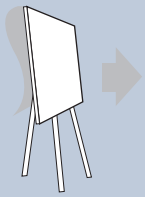
Transición

Ahora que la red ha seleccionado un tema de defensa y promoción para su primera campaña, los/las participantes trabajarán juntos para desarrollar la meta de la defensa y promoción y establecer los objetivos.

Desarrollando una meta de la defensa y promoción

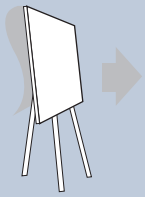
Tiempo: 45 minutos

1. Presente los conceptos de meta y objetivos de la defensa y promoción compartiendo las definiciones en la hoja de papel periódico o en la transparencia. Lea las definiciones en voz alta y señale los siguientes puntos:
   - En esta fase es importante diferenciar entre una meta y un objetivo de defensa y promoción, porque las definiciones a menudo varían de un país a otro y de una red a otra.
   - Para propósito de este taller, se utilizan las siguientes definiciones:



> Una meta de defensa y promoción es el resultado a largo plazo (tres a cinco años) de su esfuerzo de defensa y promoción; es su visión para el cambio.
>
> Un objetivo de defensa y promoción es el punto a corto plazo (uno a dos años) que contribuye a su meta.

2. Comparta el siguiente ejemplo de una de las redes socias para aclarar las diferencias y la relación entre un tema, una meta, y un objetivo de defensa y promoción. Anótelo en la hoja de papel periódico.
3. Pida a los/las participantes que resalten la diferencia entre meta y



> Tema de defensa y promoción — Confianza en la anticoncepción
> Meta de defensa y promoción — Acceso garantizado a servicios de planificación familiar de alta calidad para todas las parejas en el País X
> Objetivo de defensa y promoción — Asegurar un compromiso de parte del Ministerio de Salud para que asigne fondos suficientes para comprar insumos anticonceptivos

objetivo. Incluya los siguientes puntos:

- La **meta de defensa y promoción** es un resultado a largo plazo. Es improbable que la red pueda alcanzar la meta por sí sola; por consiguiente, ésta puede considerarse externa a la red. En otras palabras, la red no será responsable de alcanzar la meta, aún cuando sea el resultado final deseado.
- Por otro lado, el **objetivo de defensa y promoción** puede ser alcanzado por la red por sí sola. Es un objetivo a corto plazo que se puede alcanzar—según la evaluación de la red—dentro de los siguientes uno a dos años. El éxito puede medirse con facilidad—ya sea que el Ministerio de Salud asigne fondos o no. En cierto sentido, el objetivo es el centro interno de la red. La red planea efectuar el cambio con sus propios recursos, energía, y acción. El objetivo de defensa y promoción claramente contribuye con la meta.

4. Agrupe a los/las participantes en tres equipos de trabajo.
5. Pida que cada grupo haga un bosquejo de la meta de defensa y promoción para el tema seleccionado por el grupo global. La declaración de metas debe describir un cambio deseado, a largo plazo relacionado al problema. Otorgue 20 minutos y pida a los grupos que anoten sus metas en la hoja de papel periódico.
6. Pida que cada grupo comparta su declaración de metas.
7. Revise cada declaración usando las siguientes preguntas para conducir la discusión:
   - **¿Se puede alcanzar la meta a través de una serie de decisiones y cambios de política?**
     Si el cambio de política no puede contribuir a alcanzar una meta particular, probablemente no es una meta de defensa y promoción. Con frecuencia, una meta requiere de una acción política así como del aumento de la consciencia pública. En ese caso, se puede usar una estrategia de defensa y promoción para provocar los cambios de política necesarios mientras que una campaña de IEC/consciencia pública se puede enfocar en el cambio del comportamiento público o normas.
   - **¿Cuán similares o diferentes son las tres metas formuladas?**
     Ayude a los/las participantes a combinar las metas en una sola declaración o seleccione una meta que más les guste. En caso de que ninguna de las declaraciones sea una meta de defensa y promoción aceptable, regrese a la definición y al ejemplo que compartió anteriormente y trabaje con los participantes para desarrollar una meta de defensa y promoción aceptable.

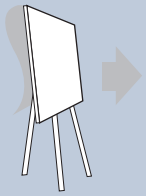
Nota para el/la facilitador/a: Antes de continuar con la siguiente actividad, los/las participantes deberán estar de acuerdo en una sola meta de defensa y promoción como el centro de su campaña.

ACTIVIDAD 3

Estableciendo los objetivos de la defensa y promoción

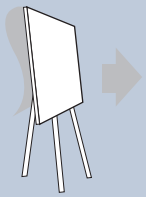
Tiempo: 1 hora

1. Pregunte a los/las participantes si alguno tiene experiencia en establecer objetivos programáticos. Explique que esa experiencia es de ayuda para establecer los objetivos de defensa y promoción. Los objetivos de impacto son esenciales para cualquier proceso de planeación—ya sea la planeación de un programa de salud reproductiva o una de campaña de defensa y promoción. Los objetivos claros y anotados en forma concisa pueden dar claridad y dirección al resto del proceso de planeación.
2. Solicite a los/las participantes que listen el criterio o características que por lo general usan para desarrollar objetivos programáticos y anote sus respuestas en el papelografo. Muchos grupos mencionan el criterio SMART para los objetivos como se muestra a continuación, pero también pueden listarse otros.



Criterios para establecer objetivos
S – específico M – mensurable A – alcanzable R – realista T – tiempo determinado

3. Ahora formule las siguientes preguntas a los/las participantes:
   - ¿Las características de SMART se aplican también a los objetivos de defensa y promoción?
   - ¿Qué otro criterio o elementos (si existe alguno) deben incluirse en un objetivo de defensa y promoción?.
4. Explique que un objetivo de defensa y promoción debe cumplir con el criterio SMART pero también debe incluir otros elementos. Anote lo siguiente en el papelógrafo y ofrezca una breve descripción de cada elemento:



Elementos de un objetivo de defensa y promoción

"Actor" político o personas con poder de decisión	+	"Acción" o decisión política	+	Cronograma y grado de cambio

   - El actor político o persona con poder de decisión es el individuo que tiene el poder para convertir el objetivo de defensa y promoción en acción (es decir, Ministro de Salud, Jefe del Comité de Finanzas del Parlamento, etc.)
   - La acción política o la decisión es la acción requerida para lograr el objetivo (es decir, la adopción de cierta política, la asignación de fondos para apoyar un programa o iniciativa específica, etc.)
   - El cronograma describe el tiempo en el que se logrará el objetivo. Los objetivos defensa y promoción deben poder lograrse en uno a dos años. Algunos objetivos de defensa y promoción también indican el grado de cambio—o una medida cuantitativa del cambio—deseado en la acción política. Por ejemplo, el grado de cambio podría expresarse como la asignación de 25 por ciento del presupuesto de planificación familiar regional a los servicios del adolescente.
5. Agrupe a los/las participantes en tres equipos de trabajo y pida a cada grupo que haga un bosquejo de un objetivo de defensa y promoción que:
   - responda al tema de defensa y promoción
   - contribuya a lograr la meta de defensa y promoción
   - cumpla con el criterio y elementos listados en el papelógrafo (SMART, etc.) .

6. Una vez que los grupos hayan completado el ejercicio, distribuya y revise el Documento III.2.3: Lista de chequeo para seleccionar un objetivo de defensa y promoción. Pida a los grupos que evalúen los objetivos que han desarrollado de acuerdo a los nueve criterios listados en el documento.
7. Invite a cada grupo a leer su objetivo y a presentar los resultados de su análisis. Solicite comentarios o sugerencias a todo el grupo y asegúrese que tanto el actor como la acción de política sean identificados claramente en cada objetivo.
8. Después de las presentaciones y discusión de cada objetivo, anime a los tres grupos a pulir su objetivo si lo desean. Explique que los tres objetivos serán la base del próximo trabajo sobre análisis de audiencias y desarrollo de mensajes.

RESUMEN

Una campaña de defensa y promoción junta esfuerzos en torno a un tema o problema que responde a los intereses de la red y es de preocupación para la población que representa. A su vez, la red desarrolla una meta a largo plazo y establece objetivos de defensa y promoción que definen las acciones políticas buscadas para apoyar su logro. El tema, la meta, y el objetivo forman la base de la campaña de defensa y promoción de la red y proporcionan el marco para diseñar las actividades. **Distribuya los Documentos para la Unidad 2.**

A CONTINUACION

El proceso de la defensa y promoción es impactante desde un inicio. Los/las participantes empiezan a diseñar y adaptar estrategias para las acciones de defensa y promoción en la siguiente unidad a medida que identifican y hacen un análisis de sus audiencias objetivos a través del mapeo de fuerzas.

Documento III.2.1

Temas, metas y objetivos: Construyendo una base

Antecedentes

Los primeros dos pasos en cualquier campaña de defensa y promoción son seleccionar el tema y desarrollar la meta y objetivos. Estas piezas del proceso de defensa y promoción constituyen uno de los trabajos analíticos más desafiantes que enfrenta una red. Completarlos requiere de habilidad para analizar ambientes complejos y problemas interrelacionados, discernir una solución política para un problema seleccionado, prever un resultado a largo plazo, y articular un objetivo a corto plazo. La calidad de los esfuerzos de la red en estas áreas tendrá una importante relación con el éxito de los pasos que siguen. Estos elementos proporcionan la base para una campaña de defensa y promoción eficaz. Sin un tema articulado, claro y con metas y objetivos bien definidos, los pasos restantes de la campaña no estarán bien enfocados.

Un tema de defensa y promoción es el problema o situación que un grupo de defensores/as y promotores/as busca rectificar. Algunas de las redes con que trabaja el Proyecto POLICY han centrado sus esfuerzos alrededor de temas como el acceso limitado a los servicios de planificación familiar de calidad, confianza en la anticoncepción, y la necesidad de educación y servicios de salud reproductiva para jóvenes. Algunos temas de defensa y promoción globales que han llamado la atención internacional son el uso de minas antipersonales; las condiciones de trabajo universales y seguras; y la extendida explotación sexual de mujeres y niñas. En esta unidad, los/las participantes seleccionarán un tema que sea ampliamente sentido por la población que representan e iniciarán la elaboración de una campaña de defensa y promoción sobre ese tema.

En varias escenarios, se utilizan los términos meta y objetivo intercambiablemente. En algunos casos, un objetivo es amplio y una meta es estrecha; en otros, los significados se invierten. Para propósitos del taller de defensa y promoción, una meta de defensa y promoción es el resultado a largo plazo (tres a cinco años) que la red busca. Los participantes deberán imaginar el cambio en el ambiente político como resultado de sus esfuerzos de defensa y promoción. ¿Tendrán todas las personas en edad reproductiva acceso a servicios de planificación familiar eficaces? ¿El gobierno redactará un borrador, aprobará e implementará una política nacional de VIH/SIDA usando un enfoque participativo transparente?. Estos ejemplos representan una visión a largo plazo para el cambio de la política. Una red de ONGs puede no ser capaz de alcanzar estas metas por sí sóla pero la declaración de las mismas puede orientar a una red de defensa y promoción en el largo plazo.

Un objetivo de defensa y promoción es una meta a corto plazo (uno a dos años) que contribuye hacia el logro de la meta a largo plazo. Un objetivo legítimo es específico, mensurable, y capaz de ser logrado. Con frecuencia, las redes trabajan en dos o más objetivos simultáneamente en sus esfuerzos para alcanzar una sola meta. Es importante que un objetivo de defensa y promoción identifique el grupo político específico con autoridad para cumplir con el objetivo así como la decisión política o acción deseadas. A continuación se presentan dos ejemplos de objetivos de defensa y promoción de impacto: persuadir al Ministerio de Salud para eliminar la prohibición de la distribución comunitaria de servicios de PF, y asegurar el financiamiento para un programa piloto sobre educación para la vida familiar (EVF) en las escuelas secundarias por parte de la Comisión Inter Ministerial de Juventud.

Documento III.2.2

Definición de la salud reproductiva

La Salud reproductiva es un estado general de bienestar físico, mental y social en todos los aspectos relacionados con el sistema reproductivo y con sus funciones y procesos. Ello lleva implícito el derecho del hombre y la mujer a obtener información y tener acceso a métodos de su elección seguros, eficaces, aceptables y económicamente asequibles en materia de planificación de la familia, así como a otros métodos de su elección para la regulación de su fecundidad, que no estén legalmente prohibidos, y el derecho de la mujer a tener acceso a los servicios de atención de la salud que propicien los embarazos y los partos sin riesgos. La atención de la salud reproductiva incluye la salud sexual, cuyo objetivo es el desarrollo de la vida y de las relaciones personales.

--Basado en el párrafo 7.2 del Programa de Acción-CIPD, resumido en *Acción para la Salud en el Siglo XXI/Salud y Derechos Reproductivos para Todos*

Family Care International (FCI), 1994

Documento III.2.3

Lista de chequeo para seleccionar un objetivo de defensa y promoción

La presente lista de chequeo ha sido tomada de la *Guía de Capacitación de Defensa y Promoción* de SARA/AED y adaptada de Midwest Academy's *Organizing for Social Change*. Está diseñada para ayudar a los grupos de defensa y promoción a desarrollar y elegir sus objetivos de impacto para el cambio político.

Criterio	Objetivo 1	Objetivo 2
1. ¿ Existen los datos cualitativos o cuantitativos para mostrar que el objetivo mejorará la situación?		
2. ¿Es alcanzable el objetivo? ¿Aún con oposición?		
3. ¿Contará el objetivo con el apoyo de muchas personas? ¿Les interesa tanto el objetivo como para tomar acción?		
4. ¿Podrá usted captar dinero u otros recursos para apoyar su trabajo con relación al objetivo?		
5. ¿Puede usted identificar claramente a quienes toman decisiones con relación a su objetivo? ¿Cuáles son sus nombres y cargos?		
6. ¿ El objetivo es fácil de entender?		
7. ¿Cuenta el objetivo de defensa y promoción con un cronograma claro y realista?		
8. ¿Cuenta usted con las alianzas necesarias con los individuos u organizaciones claves para alcanzar su objetivo de defensa y promoción? ¿Cómo ayudará el objetivo a crear alianzas con otras ONGs, líderes, o interesados?		
9. ¿Trabajar en el objetivo de defensa y promoción proporcionará oportunidades para aprender e involucrarse en el proceso de toma de decisiones?		

Audiencias objetivo: Apoyo y oposición

Antecedentes

Para aumentar las oportunidades de éxito, las redes de defensa y promoción deben identificar y estudiar todos los individuos y grupos que puedan apoyar el tema y la meta de la red, así como aquellos que pueden oponerse. Las audiencias objetivo de la campaña de defensa y promoción son determinadas para cada objetivo, e incluyen a la audiencia objetivo primaria—personas y/o grupos institucionales que tienen autoridad para tomar decisiones—así como la audiencia objetivo secundaria —personas y grupos institucionales que pueden influir en quienes toman decisiones. Documentar la información sobre estas audiencias ayudará a la red a dirigir sus actividades de defensa y promoción, a desarrollar mensajes eficaces, y a seleccionar canales apropiados de comunicación.

Mientras que las categorías de personas de la audiencia objetivo no son idénticas en cada contexto, la audiencia política objetivo de PF/SR es probable que incluya a líderes políticos, funcionarios de gobierno a nivel nacional y local, proveedores de servicio del sector público y privado, medios de comunicación, líderes religiosos/as y tradicionales, ONGs, organizaciones de mujeres, asociaciones profesionales, y grupos cívicos y de negocios. En algunos lugares y para algunos temas, el rango de audiencias es aún más amplio y puede abarcar grupos que es improbable que puedan encontrarse alguna vez, como donantes extranjeros o curanderos/as tradicionales.

Una vez identificadas las audiencias objetivo, la red debe determinar el nivel de apoyo u oposición que se espera de aquellos que representan las audiencias objetivo primaria y secundaria. Por muchas razones—religiosas, culturales, e históricas—los temas de planificación familiar/salud reproductiva con frecuencia son polémicos. Las personas a ambos lados del tema sienten con fuerza que su posición es la correcta; por consiguiente, están deseosos de otorgar recursos considerables para apoyar esa posición.

Si la oposición es poco rigurosa o fuerte, las redes de defensa y promoción deben estar preparadas para tratarla de forma tal que sean lo más beneficiosas para sus propios esfuerzos. La manera más aconsejable es estar tan informado como sea posible sobre los temas específicos y la base de apoyo de la oposición y anticiparse a los esfuerzos de la oposición con mensajes que anticipen y refuten sus argumentos.

Al otro lado de la moneda, las redes de defensa y promoción se dedican con frecuencia a ampliar su base de apoyo. Cuanto más sea el número de personas o grupos que trabajan para lograr el objetivo de defensa y promoción, mayores serán las oportunidades de éxito. Las redes pueden crear coaliciones con otras redes o grupos formales, expandir su propio número de miembros, crear alianzas con entidades del sector comercial o privado, y/o generar el apoyo público y comunitario para ampliar su base de apoyo.

Finalmente, las redes de defensa y promoción no pueden darse el lujo de olvidar a los "indecisos" o partes neutrales. En algunos casos, la mejor inversión de tiempo y energía es atraer al público neutral. La opinión pública puede ejercer presión poderosa en quienes toman decisiones. En otros casos, la red puede hallar a formuladores/as de política y funcionarios/as públicos/as que parecen neutrales pero de hecho dudan al expresar una opinión debido a la naturaleza polémica del tema de PF/SR; ellos pueden apoyar los esfuerzos de defensa y promoción en privado pero prefieren aparecer como neutrales. La red puede dirigir sus esfuerzos para convencer a estas personas influyentes "neutrales" para unirlas y que públicamente apoyen la campaña.

Varias decisiones se basan en un análisis completo y de impacto de la audiencia objetivo de la campaña de defensa y promoción. La presente unidad proporciona una oportunidad para que los/las participantes identifiquen las audiencias objetivo primaria y secundaria para sus objetivos específicos de defensa y promoción y empiecen evaluando el nivel de conocimiento de las audiencias y dando su apoyo antes de pasar al desarrollo de mensajes.

OBJETIVOS

Al final de esta unidad, los participantes podrán:

- Usar un mapa de poder para identificar el apoyo y oposición a un tema de defensa y promoción particular; y
- Identificar las audiencias objetivo primaria y secundaria y analizar su interés en un tema de defensa y promoción.

TIEMPO

2 horas y 45 minutos

MATERIALES DOCUMENTOS

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- De tres a cuatro pares de tijeras, goma, papel de color, y revistas viejas que se puedan recortar para hacer el mapa de fuerzas
- Copias de los documentos
  - III.3.1 Antecedentes
  - III.3.2 El mapa de fuerzas para el análisis de audiencias
  - III.3.3 Formulario de análisis de audiencia primaria y secundaria.

PREPARACION

- Para la Actividad 1, copie el Documento III.3.2 en una transparencia o dibújelo en la hoja de papel periódico.
- Para la Actividad 1, anote la tarea en la hoja de papel periódico.
- Coloque las tijeras, cinta adhesiva, papel de color, o revistas en una mesa ubicada en el centro.

ACTIVIDAD 1

Identificación del apoyo y oposición

Tiempo: 1 hora y 30 minutos

Introducción (15 minutos)

1. Haga una breve introducción a la Unidad 3 revisando los objetivos y cubriendo los siguientes puntos principales:

- Para incrementar las oportunidades de éxito, las redes de defensa y promoción deben identificar y estudiar a todos los individuos y grupos que puedan apoyar el tema y la meta de la red así como aquellos que pueden oponerse. Estas personas constituyen la audiencia objetivo.
- Para cada objetivo de defensa y promoción se determina una audiencia objetivo. La audiencia incluye a la audiencia objetivo primaria—personas y/o grupos institucionales que tienen autoridad para la toma de decisiones—así como a la audiencia objetivo secundaria—personas y grupos institucionales que pueden influir en quienes toman decisiones.
- La red debe documentar la información sobre estas audiencias como un medio de tratar las actividades de defensa y promoción, debe desarrollar mensajes eficaces, y seleccionar canales de comunicación apropiados.
- Las categorías de personas que componen cada audiencia objetivo no son idénticas en cada escenario. Sin embargo, en el contexto político de la PF/SR, es probable que la audiencia objetivo incluya a líderes políticos, funcionarios de gobierno a nivel nacional y local, proveedores de servicio del sector público y privado, medios de comunicación, líderes religiosos y tradicionales, ONGs, organizaciones de mujeres, asociaciones profesionales, y grupos cívicos y de negocios.
- Una vez identificadas estas personas/grupos, la red evalúa el nivel de apoyo u oposición que se espera de quienes componen las audiencias objetivo primarias y secundarias.
- Por muchas razones—religiosas, culturales, e históricas—los temas de PF/SR son a menudo polémicos. Las personas a ambos lados del tema sienten con fuerza que su posición es la correcta; por consiguiente, se encuentran deseosos de otorgar recursos considerables para apoyar esa posición. Identificar la oposición potencial es tan importante como identificar a los aliados potenciales.
- La red puede tratar la oposición informándose tanto como sea posible sobre los problemas específicos de la oposición y la base de apoyo. Pueden anticiparse a los esfuerzos de los oponentes con mensajes que analicen y traten sus argumentos.
- Por otro lado, las redes de defensa y promoción a menudo se dedican a ampliar su base de apoyo. Cuánto más sea el número de personas o grupos que trabajan para lograr el objetivo de defensa y promoción, mayores serán las oportunidades de éxito.
- Se puede lograr crear un base de apoyo amplia a través de coaliciones con otras redes o grupos formales, la expansión el número de miembros/as, alianzas con el sector privado o comercial, o formación de la conciencia pública.
- Los/las defensores/as y promotores/as no pueden permitirse el lujo de olvidar a los “indecisos” o partes neutras. En algunos casos, la mejor inversión de tiempo y energía es atraer al público neutro. La opinión pública puede ejercer poderosa presión en quienes tomas decisiones.

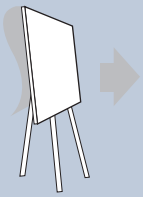
- En otros casos, la red puede encontrar a formuladores/as de políticas y funcionarios/as públicos que parecen neutrales pero de hecho dudan de expresar una opinión debido a la naturaleza polémica del tema de PF/SR; pueden apoyar los esfuerzos de defensa y promoción en privado pero pueden preferir mostrarse neutrales. La red puede dirigir sus esfuerzos a convencer a estas personas influyentes "neutrales" a unirse y públicamente apoyar la campaña.
- Hay muchas decisiones que se basan en un análisis completo de la audiencia objetivo. En esta unidad, los participantes identifican las audiencias primaria y secundaria para sus objetivos específicos de defensa y promoción y empiezan a evaluar el nivel de conocimiento de las audiencias y el apoyo el tema y objetivo.

Transición

En esta unidad, los/las participantes continúan desarrollando la estrategia de defensa y promoción alrededor de su problema, meta, y objetivos. Los/las participantes crean los mapas de fuerzas para identificar a los/las miembros/as de la audiencia objetivo como fuentes de apoyo u oposición para cada objetivo de defensa y promoción.

Mapa de poder (1 hora y 15 minutos)

1. Presente en blanco el mapa de fuerzas que usted trazó en el papelógrafo o en la transparencia.
2. Explique que los/las participantes trabajarán en los mismos grupos en cuanto a las metas y objetivos de la defensa y promoción.
3. La tarea para cada grupo es crear un "mapa de fuerzas" que visualmente grafique la audiencia objetivo—el apoyo, oposición, y los/las actores/as neutrales—para su propio objetivo de defensa y promoción.
4. Distribuya papel periódico y plumones a los grupos y muéstreles las tijeras, el papel de color, las revistas, la goma, etc., que pueden usar para crear sus mapas de fuerzas.
5. Revise la tarea que usted escribió en la hoja de papel periódico usando el mapa en blanco como modelo.



Tareas para el mapa de poder

a. Prepare el papel de periódico. Escriba el objetivo de defensa y promoción de su grupo en la parte de arriba y divida el papel periódico en dos partes, una etiquetada apoyo y la otra oposición. La línea media indica neutralidad.
b. Con un lluvia de ideas haga una lista de todas las instituciones e individuos con interés en su tema/objetivo—quienes brindan apoyo, oposición, indecisos, o desconocidos.
c. Para cada institución o individuo, corte un símbolo o figura de papel/revista y etiquételo.
d. Pegue los símbolos en el mapa en el lugar apropiado—apoyo, oposición, neutral.

6. A medida que usted revisa la tarea, elabore varios pasos como se indica a continuación:
   - **Paso b.** Los/las cuatro participantes deben pensar en "actores" tradicionales así como en los no tradicionales en el proceso de política, incluso en líderes comunitarios, celebridades, líderes comerciales, parientes de la audiencia objetivo, etc.
   - **Paso c**. Los grupos deben ser tan creativos como sea posible al seleccionar un símbolo o imagen de revista para representar a los diferentes actores. Si el actor tiene amplio poder o influencia sobre el tema, los grupos deben crear un símbolo grande. Si el actor tiene interés en el tema pero tiene poca influencia sobre la audiencia objetivo o público del general, los grupos deberán usar un símbolo pequeño.
   - **Paso d.** Si el/la actor/a está muy a favor del tema/objetivo, el símbolo deberá colocarse al lado izquierdo del mapa. Si el/la actor/a representa fuerte oposición, el símbolo debe ponerse al lado derecho. La línea de neutralidad está en el centro del mapa, y aquellos actores que se encuentran indecisos o cuya opinión no se conoce deben ponerse más cerca a la línea del centro. Si cualquier actor está estrechamente unido a otro, sus símbolos pueden transponerse o tocarse para reflejar la relación mutua.
7. Use el siguiente ejemplo para revisar los pasos en el proceso de mapeo:
   - **Objetivo de la defensa y promoción.** En el siguiente año, se persuadirá al jefe de policía para instituir el entrenamiento de oficiales actuales y entrantes en un programa de violencia doméstica.
   - **Audiencia objetivo.** Entre los aliados se podrían incluir a grupos de mujeres, ONGs de derechos humanos, asociación de abogados, etc. Éstos podrían ser colocados al lado izquierdo del mapa en apropiada relación uno a uno. Entre la oposición se podría incluir a un oficial de la policía, algunos oficiales preocupados por la pérdida de recursos humanos mientras que la policía está en capacitación, individuos preocupados por el financiamiento del nuevo proyecto. Éstos se colocarían al lado derecho del mapa.
8. Otorgue 45 minutos a los grupos para completar sus mapas de fuerzas.

Nota para el/la facilitador/a: Si usted cuenta con una cámara o fotógrafo en el taller, este ejercicio ofrece una oportunidad para una buena fotografía. Después de las presentaciones, usted puede tomar las fotografías de cada grupo con su mapa de fuerzas.

9. Pida a cada grupo que presente su mapa. Modere una discusión de cada mapa con el grupo global. Use las siguientes preguntas:
   - ¿Existe algún otro/a aliado/a adicional que pertenezca al mapa? ¿Quiénes son?
   - ¿Existe algún oponente adicional? ¿quiénes son?
   - ¿Captura el mapa las interrelaciones o conexiones entre ellos y otros "actores" diferentes?
   - ¿En el mapa, dónde reside la mayor parte del poder e influencia?.

Analizando a la audiencia objetivo

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

1. Pida a los/las participantes que continúen trabajando en los mismos grupos formados para la actividad del mapa de fuerzas.
2. Distribuya y revise el Documento III.3.3: Análisis de la audiencia objetivo.
3. Explique que el formulario es una herramienta de planeación que ayudará a la campaña de defensa y promoción a evaluar las posiciones de varios actores de la audiencia objetivo para diseñar actividades y mensajes de defensa y promoción eficaces.
4. Pida a cada grupo que se refiera a los actores que identificaron en su mapa de fuerzas. Identifique cuáles de esos actores son la audiencia primaria, la persona, personas o grupo con poder para alcanzar directamente el objetivo de defensa y promoción; y la audiencia secundaria, personas y/o grupos que pueden influir en la audiencia primaria. Los grupos deben transferir estos nombres al recuadro apropiado en el formulario y deben completar las columnas restantes como sigue:
   - **Nivel de conocimiento sobre el tema de defensa y promoción.** ¿Está el público bien informado o carece de información precisa? ¿Cuánto sabe la audiencia sobre el tema?
   - **Nivel de apoyo demostrado para el tema.** ¿ La audiencia ha apoyado el tema activa y públicamente? Priorice y describa la evidencia de apoyo.
   - **Nivel de oposición demostrado hacia el tema.** ¿ La audiencia se ha opuesto activa y públicamente al tema? Priorice y describa la evidencia de oposición.
   - **Indeciso o desconocido.** ¿La audiencia no ha declarado su posición sobre el tema, o usted no está seguro de su posición en este momento?
   - **Beneficios potenciales para la audiencia.** ¿Cómo podría beneficiarse la audiencia del apoyo que brinde al tema y objetivo de la red? ¿La audiencia podría comprender los beneficios políticos, personales, o profesionales? Describa cualquier beneficio.
5. Recuerde a los/las participantes que piensen ampliamente al identificar a la audiencia secundaria. Las personas influyentes se extienden con frecuencia más allá de los círculos profesionales e incluyen las relaciones personales. Por ejemplo, un pariente, esposo, o amigo de una persona de alto nivel con poder de decisión puede ser un gran intermediario.
6. Otorgue 45 minutos para que los grupos completen sus formularios de Análisis de audiencias objetivo.
7. Cuando los grupos hayan completado los formularios, invítelos a hacer un resumen de su trabajo. Modere una discusión con el grupo global. A continuación se ofrecen algunas preguntas ejemplo:
   - ¿Cuáles son las observaciones generales acerca del análisis de audiencias, por ejemplo, necesidad de más información sobre los actores, la oposición es más ruidosa/pública que quienes apoyan, etc.?
   - ¿En general, las audiencias objetivo evidencian más apoyo u oposición?

- Tomando como base el análisis, ¿cómo podría usted enfocar su esfuerzo de defensa y promoción? ¿construiría el apoyo, neutralizaría la oposición, o intentaría convertir a los "indecisos"?
- ¿Por qué es importante identificar los beneficios potenciales? ¿cómo podrían usarse para ventaja de la red?
- ¿Qué información adicional, si existiera alguna, se necesita para una evaluación precisa de la audiencia objetivo? ¿dónde obtendrá la información?.

8. Concluya la actividad recordando a los/las participantes que la red debe continuar recolectando información sobre sus audiencias objetivo y agregárla al formulario. La información sobre las audiencias ayudará a definir la estrategia global y los mensajes apropiados.

RESUMEN

Conocer a la audiencia objetivo o a los/las actores/as para cada uno de los objetivos de defensa y promoción es un componente importante de una estrategia de defensa y promoción exitosa. Los mapas de fuerzas y los formularios de análisis de audiencias ya terminados son un mapa de carreteras para las acciones futuras y deben actualizarse a medida que se obtiene más información acerca de individuos particulares. **Distribuya los documentos para la Unidad 3.**

A CONTINUACION

El siguiente paso en el diseño de la estrategia de defensa y promoción es el desarrollo del mensaje. Cada mensaje de defensa y promoción es diseñado para un público y con el propósito articulado con claridad.

Documento III.3.1

Audiencias objetivo: Apoyo y oposición

Antecedentes

Para aumentar las oportunidades de éxito, las redes de defensa y promoción deben identificar y estudiar todos los individuos y grupos que puedan apoyar el tema y la meta de la red, así como aquellos que pueden oponerse. Las audiencias objetivo de la campaña de defensa y promoción son determinadas para cada objetivo, e incluyen a la audiencia objetivo primaria— personas y/o grupos institucionales que tienen autoridad para tomar decisiones—así como la audiencia objetivo secundaria—personas y grupos institucionales que pueden influir en quienes toman decisiones. Documentar la información sobre estas audiencias ayudará a la red a dirigir sus actividades de defensa y promoción, a desarrollar mensajes eficaces, y a seleccionar canales apropiados de comunicación.

Mientras que las categorías de personas de la audiencia objetivo no son idénticas en cada contexto, la audiencia política objetivo de PF/SR es probable que incluya a líderes políticos, funcionarios/as de gobierno a nivel nacional y local, proveedores/as de servicio del sector público y privado, medios de comunicación, líderes religiosos y tradicionales, ONGs, organizaciones de mujeres, asociaciones profesionales, y grupos cívicos y de negocios. En algunos lugares y para algunos temas, el rango de audiencias es aún más amplio y puede abarcar grupos que es improbable que puedan encontrarse alguna vez, como donantes extranjeros o curanderos/as tradicionales.

Una vez identificadas las audiencias objetivo, la red debe determinar el nivel de apoyo u oposición que se espera de aquellos que representan las audiencias objetivo primaria y secundaria. Por muchas razones—religiosas, culturales, e históricas—los temas de planificación familiar/salud reproductiva con frecuencia son polémicos. Las personas a ambos lados del tema sienten con fuerza que su posición es la correcta; por consiguiente, están deseosos de otorgar recursos considerables para apoyar esa posición.

Si la oposición es poco rigurosa o fuerte, las redes de defensa y promoción deben estar preparadas para tratarla de forma tal que sean lo más beneficiosas para sus propios esfuerzos. La manera más aconsejable es estar tan informado como sea posible sobre los temas específicos y la base de apoyo de la oposición y anticiparse a los esfuerzos de la oposición con mensajes que anticipen y refuten sus argumentos.

Por otro lado, las redes de defensa y promoción se dedican con frecuencia a ampliar su base de apoyo. Cuanto más sea el número de personas o grupos que trabajan para lograr el objetivo de defensa y promoción, mayores serán las oportunidades de éxito. Las redes pueden crear coaliciones con otras redes o grupos formales, expandir su propio número de miembros, crear alianzas con entidades del sector comercial o privado, y/o generar el apoyo público y comunitario para ampliar su base de apoyo.

Finalmente, las redes de defensa y promoción no pueden darse el lujo de olvidar a los "indecisos" o partes neutrales. En algunos casos, la mejor inversión de tiempo y energía es atraer al público neutral. La opinión pública puede ejercer presión poderosa en quienes toman decisiones. En otros casos, la red puede hallar a formuladores de política y funcionarios públicos que parecen neutrales pero de hecho dudan al expresar una opinión debido a la naturaleza polémica del tema de PF/SR; ellos pueden apoyar los esfuerzos de defensa y promoción en privado pero prefieren aparecer como neutrales. La red puede dirigir sus esfuerzos para convencer a estas personas influyentes "neutrales" para unirlas y que públicamente apoyen la campaña.

Varias decisiones se basan en un análisis completo y de impacto de la audiencia objetivo de la campaña de defensa y promoción. La presente unidad proporciona una oportunidad para que los participantes identifiquen las audiencias objetivo primaria y secundaria para sus objetivos específicos de defensa y promoción y empiecen evaluando el nivel de conocimiento de las audiencias y dando su apoyo antes de pasar al desarrollo de mensajes.

Documento III.3.2

Mapa de poder para el análisis de audiencias

Objetivo de la defensa y promoción:

Documento III.3.3

Formulario para el análisis de audiencias primarias y secundarias

Objetivo de la defensa y promoción: _____

AUDIENCIA PRIMARIA. Los individuos y/o grupos con autoridad para la toma de de decisiones (re: objetivo defensa y promoción).	Nivel de conocimiento sobre el tema (Prioridad 1-5) 1 - bajo; 5 - alto	Nivel de apoyo previo demostrado 1 - bajo; 5 - alto	Nivel de oposición previa demostrada 1 - bajo; 5 - alto	Indeciso o posición desconocida	Beneficios potenciales para la audiencias relacionada con el tema
AUDIENCIA SECUNDARIA. Individuos y/o grupos que pueden influir en la audiencia primaria.					

Mensajes: Informar, persuadir y movilizar a la acción

Antecedentes*

En la sociedad de hoy, todos los días somos bombardeados con mensajes. La intención del mensaje puede ser vender un producto, informarnos o educarnos de alguna manera, o cambiar nuestra opinión acerca de un tema. Una estrategia de comunicación de defensa y promoción sigue muchos de los mismos principios de una campaña de publicidad o mercadeo social. Es esencial conocer la audiencia por completo y entregar un mensaje conciso y consistente que se adecue a los intereses de la audiencia.

Como un asunto de sentido común, la mayoría de personas elaboran sus mensajes según las necesidades e intereses de una audiencia en particular. En otras palabras, el mensaje comunicado al grupo de padres acerca de la provisión de servicios de planificación familiar a adolescentes difiere del mensaje transmitido a los funcionarios del Ministerio de Salud.

La investigación de audiencias—particularmente la investigación cualitativa como las discusiones de grupos focales y las entrevistas en profundidad—ayudan a identificar los mensajes apropiados para varias audiencias políticas. Cualquiera sea la audiencia objetivo, es importante recordar tres puntos acerca del desarrollo de mensajes de defensa y promoción.

Primero, de manera ideal cada mensaje deberá comunicar sólo un punto principal o, si no fuese posible, dos o tres a lo más. Es mejor dejar a las personas con una idea clara sobre un solo mensaje que confundirlas o saturarlas con muchos.

Segundo, los mensajes deberán siempre ser probados previamente con representantes de la audiencia objetivo, para a asegurar que el mensaje enviado el es que se recibe. Cuando una red desarrolla un mensaje de defensa y promoción dirigido al Ministro de Salud, por ejemplo, siempre es útil practicar entregando el mensaje a un funcionario de apoyo del Ministerio como una prueba. El funcionario del Ministerio puede ofrecer una retroalimentación valiosa acerca de la interpretación del mensaje.

Tercero, el mensaje no deberá solo persuadir a través de datos válidos y una lógica de impacto, sino también deberá describir la acción que la audiencia está siendo motivada a tomar. La audiencia necesita saber claramente qué es lo que usted desea lograr, por ejemplo, incluir la salud reproductiva en el paquete del seguro nacional de salud, apoyar una campaña de defensa y promoción escribiendo cartas a miembros/as del parlamento.

---

* Antecedentes adaptados de *Cómo comunicar información sobre población y planificación familiar a los encargados de elaborar políticas*. Elaine Murphy. 1994. Washington, DC: The Futures Group Int'l.

Esta unidad trata los componentes esenciales de un mensaje—contenido, idioma, mensajero/origen, formato, tiempo/lugar de entrega. Se pide a los/las participantes que apliquen lo que saben acerca del desarrollo de mensajes de defensa y promoción a través de guiones y juego de roles con quienes toman decisiones.

OBJETIVOS

A finalizar esta unidad, los/las participantes podrán:

- Identificar los elementos de un mensaje de defensa y promoción eficaz;
- Adaptar un mensaje a los intereses de una audiencia objetivo particular; y
- Desarrollar y entregar un mensaje de defensa y promoción en distintos escenarios.

TIEMPO

6 horas y 45 minutos

MATERIALES

- El papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Dé cuatro a cinco mensajes publicitarios recortados de revistas o periódicos

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - III.4.1 Antecedentes
  - III.4.2 Hoja de trabajo de desarrollo de mensajes
- Videocámara (si es posible) para grabar el juego de roles y para retroalimentación del grupo
- Ejemplos de guiones para el juego de roles (para adaptación).

PREPARACION

- Para la Actividad 1, anote lo siguiente en una hoja de papel de periódico: Completamente de acuerdo, completamente en desacuerdo, indeciso.
- Para la Actividad 1, anote dos declaraciones controversiales relacionadas a PF/SR. Refiérase a la Actividad 1 para los ejemplos.
- Para la Actividad 2, anote en una hoja de papel periódico la definición de comunicación en defensa y promoción.
- Para la Actividad 3, recorte cuatro o cinco ejemplos de mensajes publicitarios de revistas o periódicos. Cada mensaje deberá tener una frase promocional simple como “Aerolíneas Tropicales lo lleva a tiempo!” así como el figuras/gráficos y texto suplementario. (Los mensajes comerciales funcionan mejor que los avisos de mercadeo social. Si los/las participantes están muy familiarizados con el tema, podrían perder su objetividad.) Pegue cada mensaje en una hoja de papel de periódico y coloque cada página en una pared diferente de la sala de capacitación para que todas sean visibles.
- Para la Actividad 5, lea los guiones del juego de roles que aparecen al final de la unidad y adáptelos para que encajen con los objetivos de la Unidad 2. De forma ideal, cada guión deberá representar un medio diferente para la entrega de mensajes (por ejemplo, reuniones personales, conferencias de prensa, debate público). Haga copias de los guiones para distribuirlos a cada grupo de trabajo.

ACTIVIDAD 1

Técnicas de persuasión

Tiempo: 45 minutos

1. Coloque una página de papel periódico (Completamente de acuerdo) al final de la pared mas larga de la sala de capacitación, coloque la segunda página de papel periódico (Completamente en desacuerdo) al otro extremo de la misma pared, y la tercera hoja (Indeciso) a la mitad de misma.

2. En un pedazo de papel, escriba dos declaraciones polémicas que provocarán tanto respuestas completamente positivas como negativas de parte de los/las participantes. Deberá desarrollar estas declaraciones de acuerdo al ambiente local. Los talleres pasados han usado con éxito las siguientes declaraciones:
   - La educación sexual debería ser incorporada al currículo formal de la escuela primaria (primer al sexto grados).
   - Usted es el director de los servicios de emergencia (o traumas) de un hospital local. Usted se entera de que una de las enfermeras es VIH-positiva y, por consiguiente usted la destituye de su puesto.
3. Explique que esta actividad está diseñada como un ensayo al tema de desarrollo de mensajes. Los/las participantes tomarán parte de un ejercicio sobre opinión pública y técnicas de persuasión.
4. Señale las tres hojas de papel de periódico colocadas en la pared y explique que representan un serie continua de opinión pública que varía de "completamente de acuerdo" a "completamente en desacuerdo." Los/las participantes deben imaginar que están tomando parte de una encuesta rápida de opinión pública. Explíqueles que usted leerá en voz alta una declaración y que ellos expresarán su opinión poniéndose de pie en la serie continua que mejor refleje su punto de vista. No necesitan pararse precisamente debajo de algún letrero sino pueden elegir la posición en cualquier punto a lo largo de la serie continua según sea apropiado. Los/las participantes deben reaccionar a la declaración exactamente como usted la lee—no pueden alterarla o hacer preguntas.
5 Asegúrese que todos/as comprenden/an las instrucciones antes de que usted lea la primera declaración.
6. Lea la primera declaración despacio y en forma clara para que todos/as escuchen las mismas palabras. Lea la declaración lentamente una segunda vez. Pida a todos los/las participantes que se pongan de pie y se ubiquen a lo largo de la serie continua según su opinión.
7. Una vez que cada participante haya tomado posición, explique que el propósito de la actividad es practicar la habilidad de persuasión. Los/las participantes que están de pie bajo "completamente de acuerdo" o bajo "completamente en desacuerdo" intentarán convencer a los "indecisos" para moverse y apoyar su posición. Si algún/a participante cambia de opinión durante el ejercicio, debe moverse al punto apropiado en la serie continua.
8. Diríjase primero a quienes están de pie bajo "completamente de acuerdo." Invite a uno/a o dos participantes para que expliquen su posición en un esfuerzo para persuadir a los "indeciso". Verifique si alguno de los "indecisos" se siente persuadido para cambiarse.
9. Luego, invite a un/a o dos participantes bajo "completamente en desacuerdo" para articular su posición en un esfuerzo por persuadir a los "indecisos."
10. Finalmente, pregunte quienes permanecen como "indecisos" por qué no se cambiaron y si se sienten inclinados a cambiar a su opinión.

Nota para el/la facilitador/a: Trate de manejar el grupo de manera que no se produzca un desarrollo acalorado. Si la discusión se pone demasiado acalorada, simplemente recuerde a los/las participantes que el objetivo de la actividad no es debatir el problema sino convencer a un público indeciso.

11. Después de transcurrir de cinco a diez minutos de la primera declaración, detenga la discusión y lea la segunda declaración. Siga las instrucciones de la primera declaración.
12. Después de transcurrir de cinco a diez minutos de la segunda declaración, detenga la discusión y pida a los/las participantes que regresen a sus asientos.
13. Modere una discusión sobre lo que los/las participantes aprendieron del ejercicio. A continuación se presentan las preguntas de la discusión y las posibles respuestas:
    - En tanto usted estaba de pie bajo la serie continua ¿qué técnicas de persuasión influyeron en usted para cambiar su posición? (Intente señalar con precisión el argumento o técnica de comunicación específica que lo llevó a cambiar de opinión).
      – Uso de hechos y estadísticas
      – Uso de ejemplos de la vida real
      – Atrayendo a individuos a un nivel personal
      – Escuchando el punto de vista del orador
    - ¿Usaron los/las oradores/as alguna técnica que lo alienara?
      – Voz alta/agresiva
      – Exageración de los hechos
    - Cuándo el objetivo es construir apoyo para su causa o tema, ¿qué es más efectivo — debatir con sus adversarios o persuadir a las partes neutrales?
      – La respuesta puede variar de una campaña de defensa y promoción a otra; sin embargo, en muchos casos un ataque a la oposición simplemente acalora el debate. A veces, un enfoque de ataque alinea a un público neutral.
    - Si alguno de los “indecisos” no cambió su opinión, ¿por qué los argumentos no fueron atrayentes ni persuasivos?.

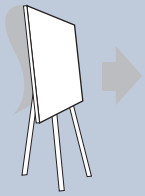
Transición

Como se ha demostrado en la actividad, la comunicación de la defensa y promoción con frecuencia involucra la habilidad de persuadir a un formulador de políticas, a una persona influyente, o al público para apoyar la posición de la red y tomar una acción. Este tipo de comunicación demanda mensajes que estén adaptados a la audiencia específica que la red está intentando alcanzar. La comunicación podría buscar informar a una audiencia sobre un tema para generar apoyo, persuadir a una audiencia para unirse y apoyar el esfuerzo de defensa y promoción, o mover a la audiencia para tomar acción e implementar el cambio de política deseado.

ACTIVIDAD 2

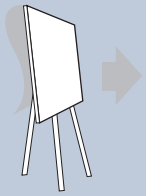
Comunicación en la defensa y promoción

Tiempo: 1 hora y 30 minutos

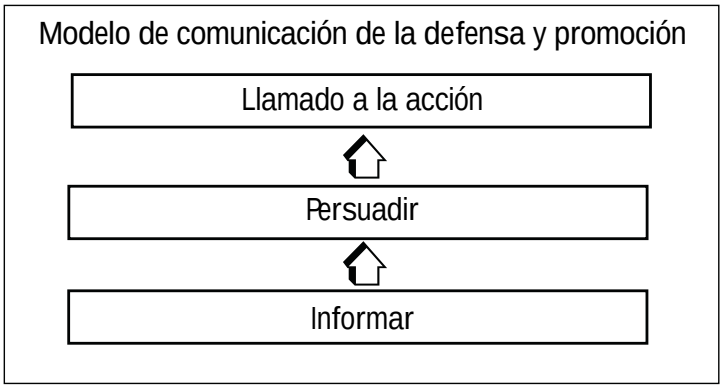


1. Revise la definición de comunicación en la defensa y promoción de la hoja de papel periódico.

> Comunicación en la defensa y promoción es cualquier actividad de comunicación planeada que busca alcanzar una de las siguientes metas de comunicación: informar, persuadir, o mover hacia la acción.



2. Dibuje el modelo de comunicación en la defensa y promoción* en la hoja de papel periódico y use lo siguiente para guiar una discusión sobre comunicación:



- Una necesidad de comunicación efectiva es la comprensión clara de la audiencia y la habilidad de ver el tema desde la perspectiva de la audiencia. Éste es un tremendo desafío—la habilidad de ponerse en el lugar de su audiencia y ver cómo se beneficiarán al apoyar su causa.
- Durante el análisis de audiencias, cada grupo de trabajo identificó los beneficios potenciales para la audiencia objetivo al apoyar el objetivo/tema de defensa y promoción. ¿En otras palabras, cómo se beneficiará cada individuo de la audiencia objetivo a nivel profesional, político, o personal al apoyar el tema (o por el contrario, qué arriesga cada uno)? Las respuestas a estas preguntas deben considerarse e incorporarse en los mensajes de defensa y promoción dirigidos a los/las miembros/as de la audiencia objetivo.
- Mire al modelo y note que la comunicación en la defensa y promoción (así como las campañas de IEC) con frecuencia se centran en el primer nivel—informar a la audiencia objetivo. Para mover a la audiencia a niveles más altos, los/las miembros/as de la audiencia necesitan información para lograr una completa comprensión del tema, la situación, y el cambio de política deseado.
- Una vez que la audiencia está informada, la estrategia de comunicación cambia para alcanzar los objetivos de mayor nivel para producir un mayor impacto. Ese nivel busca persuadir a la audiencia para que se sienta tan fuerte como la red acerca del tema y poder adoptar la posición deseada.
- Una vez que se han logrado la comprensión y el apoyo de la audiencia, la comunicación se mueve al nivel más alto, al punto en que los mensaje de la defensa y promoción llevan a la audiencia a actuar en apoyo del tema.

---

* Adaptado de un modelo desarrollado por Thomas Leonhardt, consultor de CEDPA.

- Cada esfuerzo de comunicación en la defensa y promoción debe buscar alcanzar el nivel más alto posible—es decir, llevar a la audiencia a la acción. A medida que los participantes se preparan para desarrollar mensajes de defensa y promoción, determinarán la acción deseada para cada audiencia y cómo conducir a las audiencias hacia la acción mediante el desarrollo de mensajes eficaces.

Transición

Las siguientes actividades se enfocan en desarrollar mensajes de defensa y promoción persuasivos mirando las características y elementos de los mensajes y practicando su elaboración.

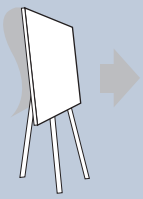
ACTIVIDAD 3

Elementos y características de un mensaje

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

Ensayo (30 minutos)

1. Señale los cuatro o cinco mensajes publicitarios que se anuncian alrededor de la sala.
2. Lea cada mensaje en voz alta y pida a los/las participantes que se pongan de pie al lado del mensaje que más les interesa. Otorgue de uno a dos minutos a los/las participantes para revisar cada uno de los mensajes antes de que hagan su selección.
3. Después que todos hayan seleccionado un mensaje, pida a los/las participantes que hablen con los otros/as miembros/as que permanecen de pie en su grupo para identificar las características del mensaje de su interés. Pida a cada grupo que escriba esas características de interés (o el por qué al grupo le gusta ese mensaje) en la hoja de papel periódico que rodea el mensaje.
4. Invite a cada grupo a compartir su lista de características de interés. Mientras los grupos están leyendo sus listas, capture las características importantes en el papelógrafo. Asegúrese incluir las características que se muestran a continuación:

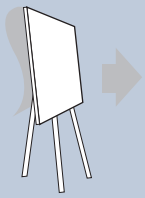


Características de mensajes efectivos

✓ Simple
✓ Conciso
✓ Idioma apropiado
✓ Contenido consistente con el formato
✓ Mensajero/a confiable (portavoz)
✓ Tono e idioma consistente con el mensaje (es decir, serio o humorístico)

5. Concluya recordando a los/las participantes tener presente estas características cuando empiecen a desarrollar mensaje de defensa y promoción de SR. Es importante recordar que no todos entienden los temas de SR o los consideran prioritarios, que los mensajes deben de mantenerse simples y precisos para informar, persuadir y llevar a las audiencias a actuar.

Elementos de un mensaje (45 minutos)

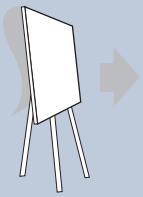


1. Anote los siguientes elementos en una hoja de papel periódico:

Cinco elementos de los mensajes
✓ Contenido/ideas ✓ Lenguaje ✓ Mensajer-a/fuente ✓ Formato/medio ✓ Tiempo/lugar

2. Revise cada elemento de un mensaje con las notas siguientes:
   - **Contenido/ideas.** El contenido se refiere a la idea central del mensaje. ¿Cuál es el punto principal que usted quiere comunicar a su audiencia? ¿Qué idea Usted espera que el público se llevará después de recibir su mensaje?.
   - **Lenguaje.** El lenguaje consiste en las palabras que usted elige para comunicar su mensaje. ¿ Es apropiado el lenguaje para su audiencia objetivo? ¿Es clara la elección de las palabras, o podrían ser interpretadas en forma diferente por las distintas audiencias? ¿Es necesario usar un dialecto local o lengua vernácula para comunicar el mensaje?.
   - **Mensajero/fuente.** La fuente se refiere a la persona o personas que entregan el mensaje. ¿El/la mensajero/a es de confianza para su audiencia objetivo? ¿Es posible incluir a los.las beneficiarios/as como portavoces o mensajeros/as?. Por ejemplo, usted podría invitar a un/a líder religioso/a o comunitario a unírsele en una reunión de alto nivel con un/a formulador/a de políticas, podría pedirle a una adolescente embarazada que ha dejado la escuela que se dirija a grupos de jóvenes, etc. Las redes de defensa y promoción pueden enviar un mensaje poderoso y de más significado para los/las formuladores/as de políticas permitiendo que el mensaje provenga de un miembro de la población afectada.
   - **Formato/medio.** El formato o el medio es el canal de comunicación que usted elige para entregar el mensaje. ¿Cuál es el formato más apropiado para llegar a su audiencia objetivo? Diferentes canales son más eficaces para ciertas audiencias.

     Lluvia de ideas: Pida al grupo que en una lluvia de ideas haga una lista de los medios de comunicación para los mensajes de defensa y promoción, por ejemplo, una reunión personal, conferencia de prensa, televisión, radio, etc. Registre las respuestas en el papelógrafo y asegúrese de incluir lo siguiente:



Medios del mensaje	
✓ Reuniones personales	✓ Carteles, volantes en lugares públicos
✓ Paquetes de resúmenes ejecutivos	✓ Peticiones
✓ Reuniones públicas	✓ Debate público
✓ Hojas informativas	✓ Informativo de prensa
✓ Foros políticos	✓ Conferencia de prensa
	✓ Concursos para diseñar carteles, frases

Después de que los/las participantes han efectuado una lluvia de ideas elaborando una lista exhaustiva de formas de entregar los mensajes, pídales que piensen sobre el criterio que usarían al escoger un formato o medio apropiado. Entre las posibles respuestas se pueden incluir las siguientes:

— **Audiencia.** Algunos formatos son más eficaces y más apropiados para audiencias específicas. Por ejemplo, los/las formuladores/as de política de alto nivel tienen poco tiempo y representan a mucha gente. El mensaje necesita proporcionarles los hechos y conducirlos rápidamente a la acción; además, deje siempre la información para que la puedan leer luego. Los medios de comunicación eficaces para los/las formuladores/as de política incluyen paquetes de resúmenes ejecutivos, hojas informativas, reuniones personales, y foros políticos.

— **Costo.** Usar los medios de comunicación masiva como la radio o televisión pueden ser sumamente costoso. La red de defensa y promoción debe buscar cualquier oportunidad gratuita o de costo reducido si la comunicación masiva es el medio elegido.

— **Riesgo.** Cuando una ONG o una red trata públicamente un tema de defensa y promoción—sobre todo uno polémico—siempre involucra un riesgo. Ciertas tácticas de defensa y promoción traen consigo más riesgo que otras. Los debates públicos y los foros en vivo que resaltan ambos lados de un problema pueden convertirse en eventos “acalorados”. No obstante, el riesgo puede minimizarse a través de la planificación cuidadosa, la selección de portavoces, ensayos, etc.

— **Visibilidad**. La red de defensa y promoción puede elegir un medio sobre otro si puede hacer uso de un contacto o conexión para levantar la visibilidad de un evento. Quizás una celebridad o un funcionario público de alto rango se encuentra deseoso de hacer una visita a un proyecto o realizar el discurso de apertura en una reunión. Tal evento puede ofrecer una excelente oportunidad para reclutar a otros personas con poder de decisión y promover un objetivo de defensa y promoción particular.

- **Tiempo/lugar.** ¿Cuándo y dónde se entregará el mensaje? ¿existen otros eventos políticos a los que puede unirse para atraer más atención hacia el tema? Algunos grupos de defensa y promoción conectan sus actividades de defensa y promoción con eventos como el Día Internacional de la Mujer o el Día Mundial del SIDA. ¿Se está conduciendo una campaña electoral que podría hacer que los formuladores de política sean más receptivos que lo normal a su mensaje?.

Transición

Hasta aquí, los/las participantes deben tener una comprensión básica de las características y elementos de los mensajes de defensa y promoción efectivos. La siguiente actividad ofrece a los/las participantes una oportunidad para que practiquen la elaboración y entrega de mensajes de defensa y promoción a los/las miembros/as de sus audiencias objetivo.

ACTIVIDAD 4

Desarrollando mensajes de defensa y promoción

Tiempo: 1 hora

1. Pídales a los/las participantes que regresen a los mismos equipos conformados para el análisis de audiencias.
2. Distribuya y revise el Documento III.4.2: Hoja de trabajo para el desarrollo de un mensaje.
3. Dé instrucciones a cada equipo para que seleccione a un individuo o institución del análisis de audiencias objetivo y complete la Hoja de trabajo de desarrollo de mensajes para esa audiencia.
4. Otorgue 30 minutos para completar la tarea.
5. Invite cada grupo para presentar un resumen de su hoja de trabajo.
6. Después de cada presentación, pídales sus comentarios, preguntas, o sugerencias a los/las otros/as participantes. Use las siguientes preguntas como una guía para la discusión:
   - ¿Cuál fue la idea central de cada mensaje? ¿fué clara?
   - ¿El contenido era apropiado para la audiencia del mensaje? ¿por qué sí o por qué no?
   - ¿Qué información adicional debe incluirse? ¿omitirse?
   - ¿Se usaron los datos en forma efectiva?
   - ¿La acción deseada fue articulada claramente? ¿fue apropiada?
   - ¿Los/las participantes están de acuerdo con la elección del formato, portavoz, tiempo, y lugar?.

ACTIVIDAD 5

Entrega de mensajes de defensa y promoción

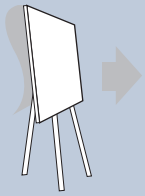
Tiempo: 1 hora y 45 minutos

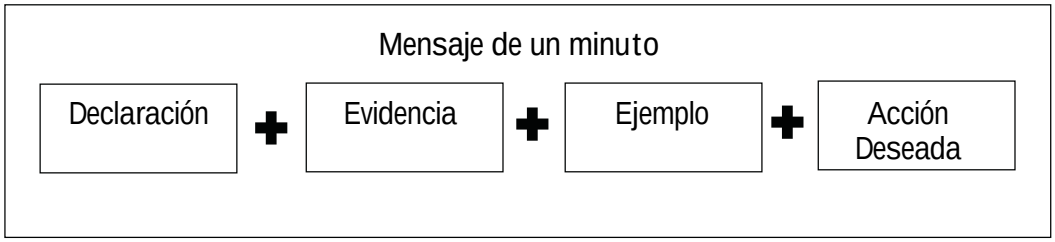
Mensaje de un minuto (15 minutos)

Nota para el/la facilitador/a: La última unidad involucra a los/las participantes en la entrega de mensajes de defensa y promoción para quienes toman decisiones. Este ejercicio de aprendizaje es muy eficaz si el/la facilitador/a ha tenido la oportunidad de adaptar los guiones del juego de roles para cada uno de los objetivos de defensa y promoción desarrollado por la red. Si es posible, proporcione a cada equipo un guión distinto que refleje el objetivo del equipo y la audiencia objetivo. Ejemplo de algunos guiones para juegos de roles se han incluído que pueden se adaptados según sea necesario.

1. Presente la actividad recordando a los/las participantes la importancia de presentar mensajes que sean claros y concisos.
2. En la hoja de papel periódico, trace el "mensaje de un minuto". Haga uso de las siguientes notas para proporcionar una apreciación global:
   - Un componente importante de las campañas de defensa y promoción es la atención de los medios de comunicación. Las redes de defensa y promoción pueden invitar a periodistas a asistir a eventos seleccionados para aumentar la visibilidad del tema y asegurar que su mensaje llegue a una audiencia más amplia. La presencia de los medios de comunicación normalmente significa que alguien de la red será entrevistado sobre el evento y el tema. En cualquier interacción con los medios de comunicación masiva, es vital que el portavoz comunique la idea principal y la acción deseada del mensaje de defensa y promoción en 30 a 60 segundos.
   - La cobertura de los medios de comunicación masiva de eventos y entrevistas normalmente se destila en una cinta de 30 a 60 segundos para su uso en la televisión o en las noticias de la radio. Para asegurar que se comunican los puntos centrales del mensaje durante esta breve transmisión, los/las portavoces deben ejercitarse en entregar el "mensaje de un minuto". Este modelo simple ayudará a centrar al/la orador/a en la construcción o adaptación de un mensaje para la entrevista de televisión o la radio.
   - El "mensaje de un minuto" incluye cuatro componentes como sigue a continuación:
     — **Declaración.** La declaración es la idea central del mensaje (como se define en la Hoja de Trabajo de Desarrollo de mensajes). El/la portavoz debe poder presentar la "esencia" de su mensaje en varias frases fuertes.
     — **Evidencia.** La evidencia apoya la declaración o la idea central con hechos y/o figuras. El mensaje debe incluir datos limitados que la audiencia pueda entender fácilmente—como "sólo dos de cinco adultos en edad reproductiva tienen acceso a los servicios de PF" en lugar de "4,253,800 adultos en edad reproductiva tienen acceso a los servicios de PF".

— **Ejemplo.** Después de proporcionar los hechos, el portavoz debe agregar una cara humana a la historia. Una anécdota basada en una experiencia personal puede personalizar los hechos y figuras.
— **Acción deseada.** La acción deseada es lo que usted quiere que el público haga como resultado de escuchar el mensaje. El objetivo de defensa y promoción debe manifestarse claramente a la audiencia objetivo como una invitación para la acción!





3. Lea el siguiente ejemplo proporcionado por una red de defensa y promoción que trabaja en violencia doméstica:
   Declaración. La violencia doméstica contra las mujeres debe cesar. La violencia contra la mujer ha sido tolerada por mucho tiempo y ellas han sufrido en silencio. Se han ignorado la gravedad y alcance del problema.
   Evidencia. En los Estados Unidos se abusa físicamente de una mujer cada ocho segundos y una es violada cada seis minutos. Según un Comité Judicial del Senado de los Estados Unidos de 1992, el abuso por parte del esposo es más común en ese país que los accidentes automovilísticos, asaltos, y muertes por cáncer combinados.
   Ejemplo. Nuestra red ha estado apoyando a una mujer llamada María. Hace un año, María balanceaba con éxito la maternidad y una carrera. Sin embargo, ella se involucró con un compañero abusivo y su vida nunca ha vuelto a ser la misma. Recientemente, ella perdió su trabajo debido a la tardanzas, y sus niños han sido castigados en la escuela por agresión y mala conducta. María es una de los millones de mujeres que sufren de la violencia doméstica.
4. Pregunte a los/las participantes lo que está faltando al mensaje—la acción deseada por parte de la audiencia. ¿Desea la red que un grupo particular de formuladores de políticas promulgue castigos más estrictos para el abusador? ¿Desea financiamiento para resguardo de las mujeres? El mensaje debe articular claramente lo que se desea.

Juego de roles (1 hora y 30 minutos)

1. Distribuya a cada grupo los guiones para el juego de roles. Otorgue tiempo a los/las participantes para leer y formular preguntas para aclaración.
2. Explique que cada grupo va a desarrollar un juego de roles de 10 minutos, demostrando cómo eligió desarrollar y entregar su mensaje descrito en el guión.

3. Anime a lo/las participantes a que se refieran al "mensaje de un minuto" si van a ser entrevistados/as por los medios de comunicación masiva durante el juego de roles.
4. Otorgue 45 minutos para desarrollar el mensaje, diseñar el juego de roles y asignar las partes.
5. Anime a los/las participantes a que usen cualquier material o apoyo que pueden necesitar.
6. Cuando los grupos estén listos para presentar su juego de roles, coloque las sillas al estilo auditorio. Invite a cada grupo a presentar su juego de roles haciendo un resumen del guión.
7. Siguiendo cada juego del roles, pida que el grupo global dé su retroalimentación. Utilice las siguientes preguntas para guiar la discusión:
   - ¿Fué claro el mensaje central de defensa y promoción? ¿Cuál fué?
   - Pónganse ustedes en el lugar de la audiencia objetivo. ¿Fué usted informado, persuadido, y llevado a actuar?
   - ¿Qué técnicas de comunicación llevaron a la audiencia a la escala de comunicación estratégica?
   - ¿Cuál fue la parte más eficaz del mensaje?
   - ¿Qué agregaría o haría diferente usted?.

RESUMEN

Desarrollar y entregar mensajes de defensa y promoción eficaces requiere de un entendimiento básico de las comunicaciones, conocimiento sobre lo que hace que un mensaje sea eficaz, la habilidad en preparar mensajes que incluyan los elementos esenciales, y la habilidad de seleccionar el medio más apropiado basándose en una variedad de criterios. **Distribuya los documentos para la Unidad 4.**

A CONTINUACION

La siguiente unidad contempla diferentes técnicas de recolección y análisis de datos. Si la red se involucra en actividades de recolección de datos o confía en los análisis secundarios, los datos cualitativos y cuantitativos recopilados reforzarán y apoyarán cada paso en el proceso de defensa y promoción.

Guiones para el juego de roles

Guión 1
Usted representa a una red de ONGs conformada por organizaciones que buscan proteger los derechos humanos de adolescentes mujeres y mujeres jóvenes. A través de un monitoreo continuo del registro parlamentario, su organización se entera de que el Comité de bienestar del niño está considerando una parte del borrador de la legislación. Después de ver la legislación, usted determina que el contenido es consistente con su visión y su meta de defensa y promoción. Usted pudo asegurar una reunión con el Presidente y el Vice Presidente del Comité de bienestar del niño. Prepare un juego de roles de 10 minutos representando su reunión con los/las miembros/as del Comité dónde usted intenta persuadirlos para que apoyen la legislación.

Guión 2
Su red trabaja para promover la equidad de género en las comunidades rurales. Ha venido a su atención que una agencia internacional ha planeado un proyecto de agua y saneamiento para una de las comunidades en donde trabaja su organización. A través de conversaciones con la agencia, usted se entera de que no hay ningún plan para incorporar un enfoque de género en el proyecto. La red ve el valor potencial del proyecto pero siente que el proyecto será más sostenible si se integra un análisis de relaciones de género en las fases de diseño, monitoreo y evaluación. El Consejo del Pueblo de la comunidad objetivo está sosteniendo una audiencia especial para tratar este tema. La red ha sido invitada a presentar su punto de vista. Prepare un juego de roles de 10 minutos que represente la audiencia especial y sus esfuerzos para convencer al Consejo y a la comunidad del valor del análisis de género. (Usted puede pedir a los otros participantes que representen el papel de la comunidad; sin embargo, puede querer colocar a varios partidarios y críticos en el grupo para hacer el juego de roles más interesante).

Guión 3
Su red de defensa y promoción en PF/SR trabaja para proporcionar atención de salud reproductiva y educación a los adolescentes. En el último año, el Ministerio de Educación inició un proyecto piloto en pequeña escala que introdujo un módulo de salud de sexual/reproductiva en el curriculum de las escuelas secundarias. Sus preguntas iniciales sugieren que el MDE no intenta incorporar el programa de educación debido a la oposición percibida de los grupos religiosos. Para crear el apoyo público y persuadir a los funcionarios del MDE para expandir el programa, su red está organizando un debate público sobre las ventajas y desventajas de proporcionar educación y servicios de SR a los jóvenes. Prepare un juego de roles de 10 minutos dramatizando el debate, incluyendo la forma como usted maneja la participación de periodistas de la televisión.

Guión 4

Su red promueve el uso sostenible de recursos naturales. Durante los últimos años, la red ha estado trabajando con comunidades rurales que colindan con un área forestal grande comprada recientemente por una compañía papelera multinacional. Un día, varios representantes de la red se encuentran en el aeropuerto preparándose a viajar para asistir a una conferencia. En el área de salida, reconocen al gerente general de la compañía papelera que está preparándose a partir en un vuelo diferente. Usted decide acercarse al ejecutivo de la compañía papelera para exhórtalo a que haga una visita a algunas de las comunidades rurales en cuestión y que sepa más sobre los intereses de ellos en el bosque. Prepare un juego de roles de 10 minutos en donde usted intenta convencer al gerente general para que haga una visita de primera fuente a las personas afectadas por el plan de desarrollo de la compañía.

Documento III.4.1

Mensajes: Informar, persuadir y movilizar a la acción

Antecedentes*

En la sociedad de hoy, todos los días somos bombardeados con mensajes. La intención del mensaje puede ser vender un producto, informarnos o educarnos de alguna manera, o cambiar nuestra opinión acerca de un tema. Una estrategia de comunicación de defensa y promoción sigue muchos de los mismos principios de una campaña de publicidad o mercadeo social. Es esencial conocer la audiencia por completo y entregar un mensaje conciso y consistente que se adecue a los intereses de la audiencia.

Como un asunto de sentido común, la mayoría de personas elaboran sus mensajes según las necesidades e intereses de una audiencia en particular. En otras palabras, el mensaje comunicado al grupo de padres acerca de la provisión de servicios de planificación familiar a adolescentes difiere del mensaje transmitido a los funcionarios del Ministerio de Salud.

La investigación de audiencias—particularmente la investigación cualitativa como las discusiones de grupos focales y las entrevistas en profundidad—ayudan a identificar los mensajes apropiados para varias audiencias políticas. Cualquiera sea la audiencia objetivo, es importante recordar tres puntos acerca del desarrollo de mensajes de defensa y promoción.

Primero, de manera ideal cada mensaje deberá comunicar sólo un punto principal o, si no fuese posible, dos o tres a lo mas. Es mejor dejar a las personas con una idea clara sobre un solo mensaje que confundirlas o saturarlas con muchos.

Segundo, los mensajes deberán siempre ser probados previamente con representantes de la audiencia objetivo, para asegurar que el mensaje enviado el es que se recibe. Cuando una red desarrolla un mensaje de defensa y promoción dirigido al/la Ministro/a de Salud, por ejemplo, siempre es útil practicar entregando el mensaje a un funcionario de apoyo del Ministerio como una prueba. El funcionario del Ministerio puede ofrecer una retroalimentación valiosa acerca de la interpretación del mensaje.

Tercero, el mensaje no deberá solo persuadir a través de datos válidos y una lógica de impacto, sino también deberá describir la acción que la audiencia está siendo motivada a tomar. La audiencia necesita saber claramente qué es lo que usted desea lograr, por ejemplo, incluir la salud reproductiva en el paquete del seguro nacional de salud, apoyar una campaña de defensa y promoción escribiendo cartas a miembros/as del parlamento.

---

* Antecedentes adaptados de *Cómo comunicar información sobre población y planificación familiar a los encargados de elaborar políticas*. Elaine Murphy. 1994. Washington, DC: The Futures Group Int'l.

Esta unidad trata los componentes esenciales de un mensaje—contenido, idioma, mensajero/origen, formato, tiempo/lugar de entrega. Se pide a los/las participantes que apliquen lo que saben acerca del desarrollo de mensajes de defensa y promoción a través de guiones y juego de roles con quienes toman decisiones.

Documento III.4.2

Hoja de trabajo para desarrollo de mensajes*

Audiencia objetivo	
Acción que usted desea que la audiencia tome	
Contenido del mensaje	
Formato(s)	
Mensajeros	
Tiempo y lugar de entrega	

* Esta hoja de trabajo ha sido tomada del *Manual de Capacitación en Defensa y Promoción*. Ritu R. Sharma. Washington, D.C.: Academy for Educational Development, 1997.

Recolección de datos: Llenando el vacío entre las comunidades y los formuladores de políticas

Antecedentes

Para ser defensores/as y promotores/as efectivos en temas de PF/SR, las redes deben entender y representar con exactitud las necesidades, prioridades e intereses de sus electores. Conocer a la comunidad significa averiguar lo que las personas piensan sobre los temas de PF/SR y cómo son afectadas personalmente por las políticas que gobiernan la provisión de servicios de PF/SR. Por ejemplo, no tiene sentido organizar una campaña de defensa y promoción en apoyo a los servicios de salud reproductiva para adolescentes, si la comunidad considera el VIH/SIDA como su primera preocupación.

Escuchando lo que las personas dicen

Para conocer de las personas a las que representan, dos redes de defensa y promoción de ONGs a nivel distrital en Ghana las entrevistaron para identificar temas de PF/SR de prioridad en sus comunidades. Mientras la DHS proporcionó datos a nivel nacional y más aún a nivel regional, no presentó ningún dato a nivel distrital para ayudar a guiar a los objetivos de defensa y promoción de la red. Con un pequeño aporte de parte del Proyecto POLICY, los miembros de la red diseñaron, dirigieron, y analizaron encuestas que mostraron claramente que la preocupación prioritaria de salud reproductiva de la comunidad era el embarazo adolescente y sus efectos devastadores en la educación, en el estado económico, y la salud. Como consecuencia, la red usó los datos para hacer presentaciones a los formuladores de políticas y desarrollar los materiales de defensa y promoción.

Mediante la recolección y difusión de datos sobre las necesidades de la comunidad, una red demuestra la importancia que pone en escuchar a las personas y recoger la información requerida para justificar sus acciones de defensa y promoción. Cuanta más información y datos posea una red, más realista y representativa será su demanda política. Además, los mensajes de defensa y promoción basados en datos refuerzan el profesionalismo y credibilidad de la red ante los ojos de quienes toman decisiones y otras personas influyentes.

Al comenzar una actividad de recolección de datos, la red debe considerar sus propias necesidades de información y las de los formuladores de políticas relevantes. También es importante estimar el tiempo y los costos que involucra el esfuerzo de recolección de datos así como los recursos humanos requeridos para diseñar la metodología y recolectar, analizar, y presentar los datos. La selección de la técnica o las técnicas actuales de recolección de datos depende de las respuestas a estas preguntas.

La recolección de datos puede involucrar técnicas cualitativas o cuantitativas o una combinación de ambas. Los datos cualitativos son descriptivos o narrativos y llevan impresiones u opiniones. Ellos proporcionan información sobre lo que las personas piensan, sienten, y hacen y es útil para identificar temas de importancia para un grupo objetivo particular o una comunidad.

Los datos cuantitativos pueden contarse o cuantificarse para dar estimaciones numéricas y generar hallazgos conclusivos. Pueden decirnos cuántas personas de diferentes características demográficas viven en el área objetivo, verificar el número de veces que algo ocurre, o documentar diferencias entre cosas que pueden ser medidas en números, por ejemplo el 33 por ciento de mujeres en edad reproductiva usa anticonceptivos modernos.

Esta unidad se centra en técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas seleccionadas y sus aplicaciones para desarrollar una mejor comprensión de las necesidades y prioridades comunitarias y comunicarlas a los formuladores de política. Los/las participantes explorarán encuestas de línea de base, entrevistas interactivas, discusiones de grupos focales, y análisis de datos secundarios y determinarán cómo usar los resultados para avanzar el trabajo de la red de defensa y promoción.

OBJETIVOS

Al finalizar esta unidad, los/las participantes podrán:

- Distinguir entre datos cualitativos y cuantitativos y las diferentes técnicas de recolección de datos;
- Entender los componentes de una línea de base de evaluación;
- Preparar las guías del tema para las entrevistas interactivas y las discusiones de grupos focales; y
- Usar la información de fuentes de datos secundarias.

TIEMPO

4 horas y 40 minutos

MATERIALES

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - III.5.1 Antecedentes
  - III.5.2 Guía temáticas de entrevistas
  - III.5.3 Tipos de investigación
  - III.5.4 Comparación de métodos cualitativos y cuantitativos Documento
  - III.5.5 Descripción de métodos seleccionados
- Guiones de investigación
- Tarjetas para la Actividad 4, “Proceso de linea de base”
- Conjunto de datos para la Actividad 7.

PREPARACION

- Obtenga copias de los guiones de investigación que se ofrecen al final de la Actividad 2.
- Para la Actividad 4, copie y corte tres juegos de tarjetas sobre el proceso de línea de base de evaluación utilizando la plantilla al final de la unidad.
- Para la Actividad 7, obtenga una copia de los conjuntos de datos al final de esta unidad.

ACTIVIDAD 1

Introducción

Tiempo: 10 minutos

Presente la Unidad 5 haciendo una revisión de los objetivos y haciendo una breve presentación sobre la recolección de datos de acuerdo a los siguientes puntos importantes:

- Las redes deben entender y representar con precisión las necesidades, prioridades, e intereses de la población si han de ser defensores/as y promotores/as eficaces para los temas de PF/SR. Esto significa descubrir qué piensan las personas sobre varios temas de PF/SR, cómo son afectados personalmente por las políticas que gobiernan la provisión de estos servicios, y lo que ellos ven como prioridades. Por ejemplo, no tiene sentido organizar una campaña de defensa y promoción sobre servicios de salud reproductiva para adolescentes si la comunidad considera el VIH/SIDA como su preocupación primaria.
- Recolectando, analizando, y difundiendo datos sobre las necesidades de la comunidad la red demuestra la importancia que pone en escuchar a las personas y recolectar la información requerida para justificar sus acciones de defensa y promoción.
- Cuanta más información y datos posea una red, más realista y representativa será su demanda de política. Además, los mensajes de defensa y promoción basados en datos refuerzan el profesionalismo y credibilidad de la red ante los ojos de quienes toman decisiones y otras personas influyentes.
- Al planear una actividad de recolección de datos, la red debe considerar lo siguiente:
  — ¿Cuáles son las necesidades de información de la red?
  — ¿Cuáles son las necesidades de información de los/las formuladores/as de política relevantes?
  — ¿Qué tiempo y costos se involucran en la recolección de datos?
  — ¿Qué recursos humanos y habilidades se necesitan para diseñar la metodología y recolectas, analizar y presentar los datos?.
- La selección de la técnica o técnicas de recolección de datos depende de las respuestas a las preguntas anteriores.
- La recolección de datos puede involucrar técnicas cualitativas o cuantitativas o una combinación de ambas. Existen ventajas y desventajas para los distintos métodos de recolección de datos, y cada uno produce resultados diferentes.
- Esta unidad ayuda a los/las participantes a entender y apreciar la necesidad de datos para definir y apoyar sus temas de defensa y promoción. Explora técnicas de recolección de datos seleccionadas, incluyendo las evaluaciones de línea de base, entrevistas interactivas, discusiones de grupos focales, y análisis de datos secundarios.

ACTIVIDAD 2

Guiones de investigación

Tiempo: 20 minutos

1. Agrupe a los/las participantes en cuatro equipos. Distribuya copias de un guión a cada grupo.
2. Solicite a los grupos pequeños que lean el guión y discutan la pregunta que sigue.
3. Instruya a cada grupo para que elija a una persona que lea el guión e informe la discusión de grupo.
4. Invite a los/las otros/as participantes a compartir sus opiniones.
5. Concluya la actividad pidiendo a los/las participantes que compartan algunas de sus propias experiencias con los usos eficaces e ineficaces de datos.

Guión #1 – Recolección de datos

Una red decidió enfocar sus esfuerzos de defensa y promoción en combatir el embarazo adolescente. Los/las miembros/as de la red creyeron que la alta incidencia de embarazo adolescente era el resultado de que las chicas tuvieran relaciones sexuales con los muchachos adolescentes. La red iba a tratar este tema en sus mensajes y estrategias de defensa y promoción. Sin embargo, una encuesta comunitaria reveló que el 75 por ciento de muchachas adolescentes embarazadas informaron que sus compañeros eran hombres mayores de 25 años.

Pregunta: ¿Cuáles son las implicaciones de este hallazgo para la estrategia de defensa y promoción de la red?

Guión #2 – Recolección de datos

Mientras asistían a una presentación sobre los resultados de la reciente Encuesta demográfica y de salud del país (DHS), los/las miembros/as de la red se sobresaltaron al saber que la región del sudeste reportó dos veces el nivel de mortalidad materna de todo el país así como la tasa de prevalencia anticonceptiva más baja.

Pregunta: ¿Qué datos cualitativos y cuantitativos adicionales se necesitan para ayudar a la red a identificar un tema de política?

Guión #3 – Recolección de datos

En una reunión preliminar de gran alcance acerca de la asignación de fondos distritales para la planificación familiar, un anciano bien respetado cuestionó a los/las miembros/as de la red sobre las ventajas de los anticonceptivos modernos y el sentir de las parejas sobre los métodos.

Pregunta: ¿Qué tipo de datos necesita la red para responder la pregunta anterior? ¿Cómo podría obtener los datos?

Guión #4 – Recolección de datos

Un informativo de prensa de una red de defensa y promoción dice, “La coalición de salud de las mujeres advierte de la creciente epidemia del SIDA! Una encuesta reciente reveló que un alto porcentaje de muchachas entre 14 y 18 años se ha presentado en las clínicas con infecciones de ETS, que las expone 25 por ciento más al riesgo para contraer SIDA. Ochenta y tres por ciento de las encuestadas reporta que nunca usa condones. Dentro de la población objetivo, se han informado 2,000 casos de VIH con 16 casos activos de SIDA.”

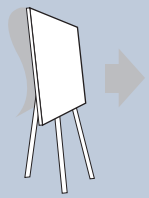
Pregunta: Como formulador de políticas, ¿Qué mensaje está enviando la red en el informativo de prensa? ¿Cómo puede ser mejorado para tener más claridad?.

ACTIVIDAD 3

Técnicas de recolección de datos

Tiempo: 15 minutos

1. Escriba Datos Cualitativo y Datos Cuantitativo como los títulos de dos columnas en una hoja de papel periódico.
2. Pida a uno/a o dos participantes que expliquen brevemente las diferencias entre los dos tipos de datos.
3. Pida al grupo global que identifique los instrumentos de recolección de datos para cada categoría de datos y que escriba las respuestas debajo del título correspondiente.
4. Concluya preguntándoles a los/las miembros del grupo con qué técnicas han tenido experiencia, qué técnicas piensan que la red podría usar con mayor facilidad, y qué deben tener en cuenta antes de seleccionar una técnica(s). Por ejemplo, ¿cuáles son las necesidades de datos del grupo? ¿ya existen los datos? ¿cuál es la mejor técnica para las necesidades del grupo? ¿cuánto tiempo requiere? ¿cuan costoso es? ¿posee la red las habilidades para diseñar y llevar a cabo la recolección de datos?.



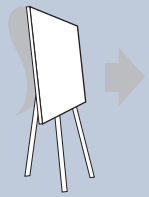
DATOS CUALITATIVO	DATOS CUANTITATIVO
✓ Encuestas ✓ Cuestionarios ✓ Grupos focales ✓ Entrevistas ✓ Observación	✓ Encuestas ✓ Cuestionarios ✓ Censo ✓ DHS ✓ CAP (Conocimiento, Actitud, Práctica) ✓ Estudios de línea de base

ACTIVIDAD 4

Línea de base de evaluación

Tiempo: 45 minutos

1. Pídales a los/las participantes que describan una línea de base de evaluación y escriban su definición en el papelografo. Pida al grupo que discuta lo siguiente: ¿Qué tipos de información se podrían producir en una campaña de defensa y promoción? ¿por qué es importante esta información?.



> Una línea de base de evaluación es....
>
> La recolección de datos antes de que una actividad empiece. Los datos se usan para medir el cambio después de haberse implementado una actividad.

2. Agrupe a los/las articipantes en tres equipos pequeños.
3. Distribuya a cada grupo un juego de tarjetas del proceso de línea de base de evaluación. Asegúrese que las tarjetas NO estén en correcto orden al distribuirlas.

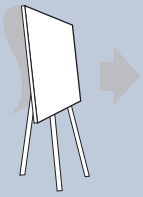
4. Instruya a cada grupo para discutir y llegar a un acuerdo sobre la secuencia correcta de pasos. Los grupos deben colocar sus tarjetas en el suelo o en la pared en el orden en que ellos acuerden.
5. Revise los tres arreglos y discuta brevemente cada uno de los pasos para asegurar la completa comprensión de los grupos. A continuación, ofrecemos los pasos que incluye el desarrollo de una línea de base de evaluación:
   1. Determinar el propósito y objetivo de la evaluación
   2. Identificar y organizar el equipo de investigación
   3. Seleccionar el(los)método(s) de recolección de datos
   4. Identificar temas de datos y preguntas
   5. Diseñar el(los) instrumento(s) de recolección de datos
   6. Probar y finalizar el instrumento
   7. Determinar el tamaño de la muestra y seleccionarla
   8. Organizar la logística y el plan de trabajo
   9. Conducir la recolección de datos
   10. Analizar los datos
   11. Preparar el informe final
   12. Evaluar el proceso.

ACTIVIDAD 5

Entrevistas
Tiempo: 1 hora

Introducción (10 minutos)

1. Use las siguientes notas para dar una breve apreciación global de las entrevistas:
   - Las entrevistas son el método de recolección de datos más comúnmente usado en el trabajo de desarrollo. Las entrevistas obtienen información sobre lo que las personas piensan, sienten, y perciben. Expanden y dan la profundidad a los datos cuantitativos y son un primer paso útil en el diseño de una actividad de recolección de datos más complicada.
   - Las entrevistas a individuos de la comunidad son una fuente excelente de información cualitativa y pueden guiar la selección del tema de defensa y promoción.
   - Normalmente, al conducir entrevistas, el/la entrevistador/a usa una guía del tema para ayudar a estructurar la discusión del (los) tema(s) bajo investigación. La guía asegura que la información sea recabada de la misma manera durante todas las entrevistas.
   - Por lo general, la guía temática de las entrevistas se divide en cuatro secciones: Introducción; construcción de una buena interrelación; discusiones a profundidad; y cierre.



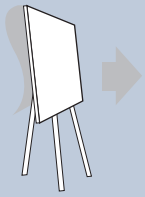
2. Pida a los/las participantes que describan algunas de las ventajas de las entrevistas sobre otros métodos de recolección de datos. Anote sus respuestas en el papelógrafo e incluya lo siguiente:

Entrevistas
✓ No son costosas ✓ Pueden ser conducidas por cualquiera qu ✓ Reciba capacitación en técnicas de entrevista ✓ Son una buena fuente de datos cualitativos ✓ Producen mucha información en corto tiempo ✓ Pueden ser informales o formales

Juego de roles (50 minutos)

1. Ahora los/las participantes tienen una oportunidad para practicar entrevistas.
2. Agrupe a los/las participantes en equipos de tres. Pida a cada participante que elija uno de los siguientes roles: Entrevistador/a, Miembro/a de la comunidad u observador/a.
3. Distribuya la Guía del tema de entrevista (Documento III.5.2) a las personas que representan el papel de entrevistador/a.
4. Otorgue cinco minutos para que los/las entrevistadores/as revisen la guía temática.
5. Explique que el/la entrevistador/a debe seguir la guía temática y debe conducir una entrevista de 15 minutos con el miembro de la comunidad.
6. Durante la entrevista, el/la observador/a debe tomar apuntes sobre las técnicas de comunicación usadas, el flujo de preguntas, la adecuación de preguntas, etc.
7. Después del juego de roles, pida a cada observador/a que informe al grupo global sobre sus observaciones.
8. Pida al/la entrevistador/a que comparta sus impresiones sobre cómo conducir una entrevista de éxito, y pida a los/las miembros/as de la comunidad que describan sus perspectiva sobre la entrevista. Use las siguientes preguntas para moderar una discusión del juego de roles de la entrevista:
   - ¿Qué le gustó o no le gustó de la entrevista? Entre las posibles respuestas se incluyen las siguientes: el/la entrevistador/a usó un buen lenguaje corporal, el/la entrevistador/a fué creativo al formular preguntas de seguimiento, el/la entrevistador/a formuló preguntas conducentes o insensibles, el/la entrevistador/a se olvidó de manifestar el propósito de la entrevista, o el/la entrevistador/a no estableció un tono adecuado.
   - ¿Cómo podría mejorarse la entrevista? Entre las posibles respuestas se incluyen las siguientes: las preguntas de la guía temática podrían ser más específicas.

9. Concluya solicitando al grupo que haga una lluvia de ideas sobre algunas de las habilidades necesarias para un/a buen/a entrevistador/a. Anote las respuestas en el papelógrafo e incluya lo siguiente:



Los/las entrevistadores/as eficaces

✓ Son conocedores del tema
✓ Conocen los términos locales para cualquier palabra técnica
✓ Pueden hablar con las personas
✓ Saben cómo sondear la información

ACTIVIDAD 6

Discusión de grupos focales (DGF)

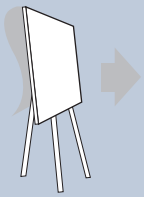
Tiempo: 1 hora

Introducción (10 minutos)

1. Use las siguientes notas para hacer una breve presentación sobre grupos focales:
   - Los grupos focales son una herramienta excelente para ayudar a los investigadores a entender las necesidades de la comunidad. Son útiles para recoger la información sobre las opiniones, los problemas potenciales de una actividad planeada, el sentimiento de la comunidad, o sugerencias.
   - ¿Qué es un grupo focal? Un grupo focal es una discusión informal de estructura flexible con un grupo chico, homogéneo de entre seis a ocho personas que está diseñado para recoger la información sobre un tema particular. Los grupos focales son conducidos por facilitadores/as.
   - El/la facilitador/a de la DGF usa una guía temática (similar a la utilizada en las entrevistas) para organizar una discusión entre los participantes. El papel del/la facilitador/a es ayudar a que la discusión se inicie y se mantenga en camino, retirar a las personas que no están participando, y motivar a los/las participantes para que compartan sus pensamientos y sentimientos.
   - Un encargado de tomar notas registra los comentarios de los/las participantes.
   - Los grupos focales por lo general duran dos o más horas.
   - Generalmente, las DGF se repiten con grupos diferentes de individuos similares hasta que las discusiones no revelan ninguna nueva visión sobre el tema. Se debe notificar previamente a los/las participantes sobre el tema de la DGF e informarles sobre el uso que se dará a la información.
2. Pida a los/las participantes que compartan cualquier experiencia que puedan haber tenido con grupos focales, como facilitadores/as o participantes. Pida sus observaciones sobre la técnica y sobre cuando piensan que los grupos focales son más apropiados.

Desarrollando guías temáticas (50 minutos)

1. Escriba el siguiente bosquejo en el papelégrafo y explique que los/las participantes lo usarán para desarrollar un ejemplo de guía temáticas para discusiones con un grupo focal simulado.



Bosquejo de la guía temática
Tema: La red quiere que el Ministerio de Salud asigne fondos adicionales para la educación y programas de prevención en VIH/SIDA
I. Introducción
II. Creación de una buena interrelación
III. Preguntas de discusión
IV. Cierre

2. Comparta el siguiente guión con los/las participantes:
   Su red de defensa y promoción en SR está trabajando para influir en el Ministerio de Salud para que asigne fondos para la educación y programas de prevención sobre VIH/SIDA. Para armar su caso, la red está conduciendo grupos focales con audiencias objetivo claves afectadas por el tema. Dos de los grupos seleccionados por la red para realizar los grupos focales son trabajadoras del sexo y varones adolescentes que están fuera de la escuela.
3. Agrupe a los/las participantes en dos equipos. Distribuya el Documento III.5.2.
4. Pida a uno de los grupos desarrollar la Guía temática para conducir una DGF con las trabajadoras del sexo. Pida al otro grupo que desarrolle una Guía temática para conducir una DGF con varones adolescentes que están fuera de la escuela. Los grupos deben seguir el bosquejo de DGF y utilizar el Documento III.5.2 como guía.
5. Instruya a cada grupo para que escriba su Guía del tema en la hoja de papel periódico y lo presente al grupo global para comentarios y retroalimentación.

ACTIVIDAD 7

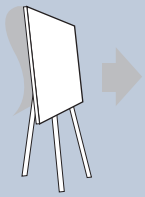
Análisis secundario de datos
Tiempo: 1 hora y 10 minutos

Introducción (10 minutos)

1. Brinde la siguiente introducción sobre datos secundarios:
   - Los datos secundarios son una fuente excelente de información cuantitativa y cualitativa sobre una comunidad objetivo. La red debe considerar los datos secundarios como su primer recurso.

- Las encuestas como la Encuesta demográfica y de salud (DHS), los censos nacionales, o las Encuestas de salud reproductiva de adolescentes (Center for Disease Control) incluyen datos comprensivos sobre las características de la población, conocimiento sobre el VIH/SIDA y tasas de infección, uso anticonceptivo, intenciones reproductivas, necesidad insatisfecha, acceso a los servicios, tipos de anticonceptivos disponibles, toma de decisión en el domicilio, etc.
- Muchas de las encuestas más grandes desagregan los datos a nivel regional o provincial.

2. Anote datos secundarios en la hoja de papel periódico y pida a los/las participantes que listen algunas de las ventajas de usarlos en apoyo a sus esfuerzos de defensa y promoción.



Datos secundarios

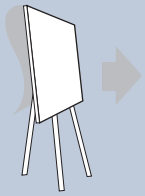
✓ No son caros de obtener
✓ Disponibles con prontitud
✓ Válidos y confiables
✓ Actuales
✓ Comprehensivos.

Transición

En la siguiente actividad, los/las participantes examinarán cuadros de la DHS de diferentes países y responderán algunas preguntas acerca de los datos. El propósito de esta actividad es ayudar a la red a comprender el valor de los datos secundarios, reconocer sus diversos usos y aplicaciones, e identificar los datos adicionales que se necesitan para apoyar el esfuerzo de defensa y promoción. Al final de esta unidad se presentan tres conjuntos de datos; cada uno será usado por un grupo de trabajo.

Análisis de datos secundarios (1 hora)

1. Agrupe a los/las participantes en tres equipos:
   - Grupo 1: Uso actual de anticoncepción/Fecundidad deseada
   - Grupo 2: Salud reproductiva de los adolecentes
   - Grupo 3: VIH/SIDA.
2. Distribuya el conjunto de datos apropiado a cada grupo y en la hoja de papel periódico anote la siguiente actividad:



TAREA

a. Revise los cuadros cuidadosamente.
b. Cite dos a tres hallazgos interesantes que tengan implicaciones para identificar un tema de defensa y promoción de políticas en SR/PF.
c. Describa los tipos y fuentes de datos adicionales que se necesitarían para apoyar el tema.
d. Registre las respuestas del grupo en la hoja de papel periódico y elija a una persona para que presente las respuestas.

3. Invite a cada presentador/a a hacer un resumen de la información de los cuadros de su grupo y a presentar las respuestas al grupo global. Otorgue tiempo para preguntas y discusión.
4. Concluya la actividad invitando a una discusión del grupo global sobre los datos secundarios. Utilice las siguientes preguntas para generar la discusión:
   - ¿Qué fuentes de datos secundarios ayudarán a la red para apoyar su meta y objetivos de defensa y promoción? En la hoja de papel periódico, haga una lista de las fuentes.
   - ¿Qué grupos o miembros/as de la red han trabajado previamente con análisis de datos secundarios? Estas personas son recursos para las actividades potenciales de recolección de datos y análisis.
   - ¿Qué planes debería hacer la red para incluir los análisis de datos secundarios en su estrategia de defensa y promoción? Note que estos planes serán integrados en el plan de implementación desarrollado en la Unidad 7.

RESUMEN

La defensa y promoción exitosa trata temas o prioridades reales de la comunidad. Le incumbe a la red conducir o recolectar datos que representen con exactitud esas prioridades, que apoyen la acción política, y que sean creíbles para los formuladores de políticas. Las técnicas de recolección de datos deben encajar con las necesidades de información de la red y de la audiencia objetivo así como de los recursos disponibles de la red. **Distribuya los documentos de la Unidad 5.**

A CONTINUACION

La siguiente unidad toca una de las preocupaciones prácticas de montar una campaña de defensa y promoción—obteniendo los recursos suficientes (financieros y en especie)—para apoyar la estrategia de la red.

Documento III.5.1

Recolección de datos: Llenando el vacío entre las comunidades y los formuladores de políticas

Antecedentes

Para ser defensores/as y promotores/as efectivos en temas de PF/SR, las redes deben entender y representar con exactitud las necesidades, prioridades e intereses de sus electores. Conocer a la comunidad significa encontrar lo que las personas piensan sobre los temas de PF/SR y cómo son afectados personalmente por las políticas que gobiernan la provisión de servicios de PF/SR. Por ejemplo, no tiene sentido organizar una campaña de defensa y promoción en apoyo a los servicios de salud reproductiva para adolescentes, si la comunidad considera el VIH/SIDA como su primera preocupación.

Escuchando lo que las personas dicen

Para conocer de las personas a las que representan, dos redes de defensa y promoción de ONGs a nivel distrital en Ghana las entrevistaron para identificar temas de PF/SR de prioridad en sus comunidades. Mientras la DHS proporcionó datos a nivel nacional y más aún a nivel regional, no presentó ningún dato a nivel distrital para ayudar a guiar a los objetivos de defensa y promoción de la red. Con un pequeño aporte de parte del Proyecto POLICY, los miembros de la red diseñaron, dirigieron, y analizaron encuestas que mostraron claramente que la preocupación prioritaria de salud reproductiva de la comunidad era el embarazo adolescente y sus efectos devastadores en la educación, en el estado económico, y la salud. Como consecuencia, la red usó los datos para hacer presentaciones a los formuladores de políticas y desarrollar los materiales de defensa y promoción.

Mediante la recolección y difusión de datos sobre las necesidades de la comunidad, una red demuestra la importancia que pone en escuchar a las personas y recoger la información requerida para justificar sus acciones de defensa y promoción. Cuanta más información y datos posea una red, más realista y representativa será su demanda política. Además, los mensajes de defensa y promoción basados en datos refuerzan el profesionalismo y credibilidad de la red ante los ojos de quienes toman decisiones y otras personas influyentes.

Al comenzar una actividad de recolección de datos, la red debe considerar sus propias necesidades de información y aquellas de los/las formuladores/as de políticas relevantes. También es importante estimar el tiempo y los costos que involucra el esfuerzo de recolección de datos así como los recursos humanos requeridos para diseñar la metodología y recolectar, analizar, y presentar los datos. La selección de la o las técnicas actuales de recolección de datos depende de las respuestas a estas preguntas.

La recolección de datos puede involucrar técnicas cualitativas o cuantitativas o una combinación de ambas. Los datos cualitativos son descriptivos o narrativos y llevan impresiones u opiniones. Ellos proporcionan información sobre lo que las personas piensan, sienten, y hacen y es útil para identificar temas de importancia para un grupo objetivo particular o una comunidad.

Los datos cuantitativos pueden contarse o cuantificarse para dar estimaciones numéricas y generar hallazgos conclusivos. Pueden decirnos cuántas personas de diferentes características demográficas viven en el área objetivo, verificar el número de veces que algo ocurre, o documentar diferencias entre cosas que pueden ser medidas en números, por ejemplo el 33 por ciento de mujeres en edad reproductiva usa anticonceptivos modernos.

Esta unidad se centra en técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas seleccionadas y sus aplicaciones para desarrollar una mejor comprensión de las necesidades y prioridades comunitarias y comunicarlas a los formuladores de política. Los/las participantes explorarán encuestas de línea de base, entrevistas interactivas, discusiones de grupos focales, y análisis de datos secundarios y determinarán cómo usar los resultados para avanzar el trabajo de la red de defensa y promoción.

Documento III.5.2

Guía temáticas de entrevista

Propósito de la investigación: Saber lo qué los/las miembros/as de la comunidad piensan acerca de incluir un currículum de educación para la vida familiar en escuelas secundarias.

I. Introducción
   A. Explique quién es usted y el propósito de la investigación.
   B. Explique el procedimiento (por ejemplo, me gustaría hacerle algunas preguntas; ¿podría tomar alrededor de 15 minutos de su tiempo?).
   C. Ponga énfasis en que no hay respuestas correctas o incorrectas a las preguntas que hará.
   D. Pregunte el nombre del/la entrevistado/a y el número de hijos/as que tiene además de sus edades.

II. Creación de una buena interelación (Iniciar una conversación para establecer un relación cómoda) Pregunte algo general y apropiado al/la entrevistado/a acerca de su familia, hijos, trabajo, o comunidad (por ejemplo, ¿en qué año(s) de escuela está(n) su(s) hijo/a(s)?.

III. Discusión a profundidad (Haga preguntas secuencialmente, yendo desde preguntas que buscan información objetiva a preguntas que requieren la opinión del entrevistado.)
   - ¿Existe algún tipo de educación para la vida familiar que actualmente se ofrezca en la escuela de su(s) hijo/a(s)? Si la respuesta fuese sí, ¿en qué año se introduce? Si la respuesta fuese no, ¿le gustaría ver un currículum de educación para la vida familiar de las escuelas? ¿En qué años de estudio piensa usted que debería ofrecerse? ¿Piensa que las autoridades escolares deben requerir el consentimiento de los padres para que su(s) hijo/a(s) participen en la educación para la vida familiar?
   - Esté preparado para hacer un seguimiento con preguntas de sondeo para aclarar o explorar más allá.

IV. Cierre
   - Brevemente haga un resumen de lo que usted ha escuchado y solicite la reacción final del/la entrevistado/a (por ejemplo, ¿hay alguna cosa que no hayamos discutido y que a usted le gustaría agregar?).
   - Agradezca al/la entrevistado/a por su tiempo.

V. Revise y organice las notas de entrevista

Documento III.5.3

Tipos de investigación *

La investigación puede ser cuantitativa o cualitativa. La investigación cuantitativa proporciona la escala y el marco de lo que está pasando, por ejemplo, cuanta gente está haciendo qué y con qué frecuencia (40 por ciento de las madres en áreas rurales han iniciado la lactancia). La investigación cualitativa proporciona información sobre el sentir, estructura, y matiz (por ejemplo, las madres que dan de lactar sienten que son parte de una tradición étnica importante). La combinación de métodos ofrece una mirada profunda de los puntos de vista de la audiencia así como una línea de base para medir el cambio. Dicho de otra manera, la investigación cuantitativa proporciona un cuadro global mientras que la investigación cualitativa satisface los detalles y muestra una apreciación de la vida real.

Los dos métodos de investigación pueden conducirse independientemente pero por lo general se usan para complementarse entre sí. La elección del método a usarse depende de los objetivos particulares de la investigación, de los recursos disponibles, del marco del proyecto, y el tiempo previsto para conducir la investigación. Es necesario determinar si la investigación intenta producir resultados relativamente precisos, estadísticos, generalizables, y cuantificables; información descriptiva y calificativa; o una combinación de ambas.

- Los datos cuantitativos revelan asuntos que necesitan ser sondeados en una investigación cualitativa.
- Los asuntos surgidos en la investigación cualitativa señalan que datos cuantitativos deben ser recopilados para establecer la extensión y magnitud de esos asuntos.
- Una comparación de los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa debe demostrar consistencia en la información.

---

* La información contenida en este documentos se basa en “A Tool Box for Building Health Communication Capacity.” Academy for Educational Development (AED). Washington, D.C.: AED. 1995.

Documento III.5.4

Comparación de métodos cualitativos y cuantitativos

Métodos Cualitativo	Métodos Cuantitativo
✓ Busca responder el por qué	✓ Busca establecer cuánto y la relación entre variables
✓ Usa muestras pequeñas, útiles	✓ Utiliza grandes muestras al azar
✓ Motiva a realizar sondeos a profundidad	✓ Permite expandir y hacer generalizaciones de los resultados a poblaciones más grandes
✓ Permite al/la investigador/a estudiar a fondo temas, casos, o eventos seleccionados y recopilar información a través de hechos citados directamente, interacción, y observación	✓ Documenta cómo las normas, habilidades, creencias, y actitudes se vinculan a comportamientos particulares
✓ Permite registrar las emociones de los participantes, el lenguaje, los sentimientos, las percepciones, actitudes, y lo que los motiva	✓ Facilita el uso de estadísticas para agregar, sintetizar, describir, y comparar datos
✓ Se centra en el proceso	✓ Se centra en resultados

Documento III.5.5

Descripción de métodos seleccionados

Entre los métodos cualitativos más comunes se incluyen los siguientes:

- Etnografías. Usadas para desarrollar estudios a profundidad de aspectos culturales en los que encaja una práctica de salud determinada. Las etnografías son útiles para identificar tabúes culturales y determinar cómo puede recurrirse a aspectos culturales para apoyar nuevas conductas. Entre las técnicas que se usan están las evaluaciones participativas rápidas, estudios etnográficos con enfoque determinado, y los procedimientos rápidos de evaluación.
- Grupos focales. Usados para desarrollar hipótesis, explorar temas amplios, y producir un gran número de ideas. El contexto del grupo motiva a que las personas se expresen con más libertad sobre sus sentimientos, creencias, y actitudes. A través de estas sesiones, los/las planificadores/as y comunicadores/as se sensibilizan ante los valores, preocupaciones, y necesidades de las audiencias objetivo.
- Estudios de observación. Usados para describir los patrones reales de comportamiento o para identificar los obstáculos para la adopción de nuevas conductas. Los estudios de observación permiten a los investigadores determinar la magnitud de una conducta particular o el grado de uso de un producto específico y si los materiales requeridos para apoyar tal comportamiento/uso son apropiados.
- Entrevistas interactivas. Usadas para proporcionar una mayor comprensión de valores o puntos de vista en particular. Típicamente los/las investigadores/as usan las entrevistas interactivas con un número relativamente pequeño de personas influyentes o conocedoras (informantes). Las entrevistas interactivas se dirigen a audiencias secundarias para determinar cómo ellas interactúan con la audiencia primaria y cómo la influyen.
- Entrevistas por interceptación. Su uso es apropiado como un híbrido de enfoques cuantitativos y cualitativos tradicionales. Una entrevista por interceptación es cualitativa en tanto no utiliza muestras probabilísticas y cuantitativa en tanto usualmente requiere muestras grandes y un análisis estadísticos de los datos. Los entrevistadores son asignados en puntos frecuentados por personas que conforman la audiencia objetivo. Los lugares pueden ser farmacias, clínicas, mercados, centros de salud, paraderos de autobuses, y cafés. Las entrevistas por interceptación recogen información en un tiempo razonablemente corto y así proporcionan un medio costo-efectivo de recoger datos cuantitativos. Sin embargo, los resultados no pueden generalizarse para poblaciones más grandes.

Entre los métodos cuantitativos más comunes se incluyen los siguientes:

- Encuesta por muestreo. Usada para validar una hipótesis (por ejemplo, es más probable que los hombres que usan condones conversen sobre sexo con sus parejas) y para determinar la relativa prevalencia de una práctica o creencia dada. Las encuestas por muestra pueden evaluar la relación entre las creencias, conductas, características, y exposición a canales de comunicación dentro de una población particular. Involucran entrevistas con una muestra grande elegida para representar una población objetivo y típicamente usa preguntas muy enfocadas que pueden ser codificadas para el análisis en computadora. Las encuestas por muestreo tienen mayor valor cuando los/las investigadores/as tienen una noción específica de lo que necesitan saber y han generado preguntas bien desarrolladas.
- Encuestas de conocimiento, actitudes, y prácticas (CAP). Usadas para tratar intensivamente el nivel de conocimiento de la audiencia objetivo que ella misma tiene respecto a un problema de salud específico, las actitudes hacia el problema, y las conductas reales e ideales asociadas con el problema de salud. Las correlaciones se hacen entre estos factores.
- Estudios de linea de base. Usado para evaluar los comportamientos actuales en términos del potencial para que las personas cambien. La encuesta se repite al finalizar una intervención para medir los resultados de esa intervención.
- Encuestas demográficas y de salud. Usadas para revelar datos epidemiológicos y patrones de evolución de los temas de salud. Las encuestas también sirven como fuente para comparar datos de línea de base e indicadores de impacto.
- Censo. Usado para el conteo periódico de un gobierno sobre una población.

Proceso de evaluación de una línea de base—
Plantilla de tajetas

Identificación y organización de la investigación	Identificación de los temas y preguntas de la investigación
Determinación del propósito y objetivo	Selección del (los) método(s) de la investigación

Proceso de evaluación de una línea de base—
Plantilla de tajetas

Prueba y finalización del (los) instrumento(s)

Determinación del tamaño de la muestra y selección de la muestra

Diseño del(los) instrumento(s) de la investigación

Organización de la logística y el plan de trabajo

Proceso de evaluación de una línea de base—
Plantilla de tajetas

Grupo 1: Uso corriente y fertilidad - Tabla A

Uso actual de anticonceptivos por características de las mujeres

Característica de contexto	Cualquier método	Cualquier método moderno	Píldora	DIU	Inyectable	Condón	Esteril. femenina	Cualquier método tradicional	Método folklórico	No Usa actualmente	Total	No. de mujeres
Residencia												
Urbana	34.5	28.1	10.5	2.2	6.9	3.6	4.3	4.5	1.9	65.5	100.0	612
Rural	12.2	5.1	1.6	0.1	1.9	0.4	1.0	4.3	2.8	87.8	100.0	4,522
Educación												
Ninguna educación	8.3	2.6	0.9	0.0	1.0	0.2	0.5	3.1	2.5	91.7	100.0	1,792
Primaria	14.8	7.8	2.4	0.3	2.9	0.7	1.5	4.2	2.8	85.2	100.0	2,823
Secundaria +	37.6	25.5	10.1	1.9	5.6	3.7	3.9	9.0	3.0	62.4	100.0	520
No. de niños vivos												
0	5.0	1.9	0.7	0.0	0.2	1.0	0.0	3.1	0.0	95.0	100.0	627
1	9.7	4.6	2.6	0.0	0.8	0.7	0.3	4.3	0.9	90.3	100.0	901
2	15.6	7.2	3.2	0.4	2.2	1.0	0.3	5.0	3.4	84.4	100.0	834
3	13.7	7.0	3.0	0.6	1.6	0.9	0.8	4.4	2.3	86.3	100.0	690
4 +	20.1	11.5	2.9	0.5	4.3	0.7	3.0	4.4	4.3	79.9	100.0	2,081
Total	14.8	7.8	2.6	0.4	2.5	0.8	1.4	4.3	2.7	85.2	100.0	5,134

Grupo 1: Uso corriente y fertilidad – Tabla B

(Tasas de fertilidad total deseadas y tasas de fertilidad para los siguientes tres años de la encuenta, seleccionada por características de antecedentes)

Antecedentes/ características	Tasa de fertilidad total deseada	Tasa de fertilidad total
Residencia		
Urbana	3.8	5.0
Rural	5.9	7.2
Educación		
No educación	6.1	7.0
Primaria	5.7	7.1
Secundaria+	4.0	5.2
Total	5.6	6.9

Grupo 2: La salud reproductiva en adolecentes – Tabla A

(Creencias de jóvenes adultos sobre el mejor método para prevenir el embarazo por método, grupo de edad y sexo)

	Mujeres				Hombres			
Mejor método anticonceptivo	Total	15 - 17	18 - 19	20 - 24	Total	15 - 17	18 - 19	20-24
Condón	30.1	37.2	37.1	22.6	59.7	64.0	62.3	55.9
Píldoras	15.4	13.7	15.7	16.3	10.0	8.7	9.4	1.1
DIU	14.8	7.2	9.5	21.7	2.9	1.5	3.7	3.5
Otro moderno	8.6	5.8	6.6	11.2	5.6	2.3	5.3	7.7
Retiro	5.5	2.1	4.9	7.8	7.6	2.8	8.1	10.4
Calendario	3.4	1.7	3.0	4.7	1.7	0.5	1.3	2.7
Lavado	1.1	0.5	2.1	1.0	0.3	0.1	0.2	0.5
Ninguno	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.9	0.4	0.5
No sabe	20.4	30.8	20.1	14.0	11.6	19.1	9.2	7.7
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Grupo 2: La salud reproductiva en adolecentes – Tabla B

Uso de anticonceptivos en la primera relación sexual por método y edad de la primera relación sexual
(Mujeres entre 15-24 años de edad cuya primera relación sexual fue marital)
(Hombres entre 15-24 años de edad cuya primera relación sexual fue premarital)
(Distribución porcentual)

Método anticonceptivo	Mujeres 15-24				Hombres 15-24			
	Total	Edad a la primera relación sexual			Total	Edad a la primera relación sexual		
		<18	18-19	20-24		<18	18-19	20-24
Cualquier método	13.6	12.3	14.4	14.0	34.5	33.0	37.4	43.1
Retiro	10.2	12.3	10.4	7.0	15.2	15.3	20.6	13.2
Condón	1.7	0.0	1.1	4.9	15.9	14.8	17.5	24.3
Calendario	0.7	0.0	1.1	1.0	2.2	1.9	2.8	4.2
Píldoras	1.0	0.0	1.7	1.0	1.0	0.8	1.5	1.3
Otro método	*	*	*	*	0.2	0.2	0.3	0.0
Ningún método	86.4	87.7	85.6	86.0	65.5	67.0	62.6	56.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Grupo 3: HIV/AIDS – Tabla A
Número de compañeros sexuales: Mujeres

	Mujeres actualmente casadas								Mujeres solteras							
	No. de compañeros (incluso el esposo)							No. de mujeres	No. de compañeros							No. de Mujeres
Características de contexto	0	1	2-3	4+	Perdidos/ No sabe	Total	Media		0	1	2-3	4+	Perdidos/ No sabe	Total	Media	
Edad																
15 - 19	4.1	90.1	5.0	0.1	0.6	100.0	1.0	401	76.8	19.4	2.7	0.5	0.5	100.0	0.3	1,331
20 - 24	3.6	91.2	4.3	0.6	0.4	100.0	1.0	1,131	52.8	39.0	5.0	1.9	1.3	100.0	0.6	545
25 - 29	5.2	89.0	5.0	0.6	0.4	100.0	1.0	1,184	44.2	47.7	5.3	0.3	2.4	100.0	0.6	256
30 - 39	6.6	87.4	5.1	0.4	0.5	100.0	1.0	1,687	50.3	42.6	4.6	1.2	1.3	100.0	0.6	319
40 - 49	7.7	88.5	3.0	0.1	0.6	100.0	1,008		68.0	26.1	3.6	1.0	1.4	100.0	0.4	257
Educación																
Ninguno	7.1	88.5	3.7	0.4	0.4	100.0	1.0	1,829	62.2	32.1	3.5	1.4	0.7	100.0	0.5	488
Primaria incompleta	5.7	88.0	5.3	0.6	0.4	100.0	1.0	921	73.4	21.3	3.4	1.0	0.8	100.0	0.3	710
Primaria completa	5.0	89.2	5.0	0.3	0.5	100.0	1.0	2,461	61.2	32.4	4.3	0.7	1.5	100.0	0.5	1,270
Secundaria +	2.4	94.3	2.4	0.0	0.8	100.0	1.0	200	64.8	31.9	2.3	0.7	0.3	100.0	0.4	241
TOTAL	5.7	88.9	4.5	0.4	0.5	100.0	1.0	5,411	64.9	29.4	3.7	0.9	1.0	100.0	0.4	2,709

Grupo 3: HIV/AIDS – Tabla B

Maneras de evitar el AIDS: Mujeres

Característicae antecedentes	No hay manera de evitar	No sabe si hay manera de evitar	Se abstiene de sexo	Usa condón	Tiene solo un compañero sexual	No tiene mucho compañeros sexuales	Evita sexo con prosti tutas	Evita sexo con homo-sexuales	Evita tranfusiones	Evita Inyecciones	No sabe manera especifica	Porcentaje mal informado	No. de mujeres
Edad													
15 - 19	13.0	34.9	14.8	29.8	16.4	13.9	8.7	1.0	1.1	3.5	0.8	1.1	1.659
20 - 24	12.6	19.0	13.7	48.1	24.5	20.5	13.8	1.5	1.1	4.4	0.4	2.3	1,641
25 - 29	12.3	18.8	13.8	46.5	26.9	20.3	12.5	1.9	1.5	4.6	0.5	2.2	1,400
30 - 39	10.8	19.8	15.1	41.9	28.7	23.9	16.5	2.4	2.2	5.5	0.2	1.7	1,941
40 - 49	10.3	26.1	18.2	27.9	26.9	22.3	15.6	1.8	1.3	4.5	0.1	2.2	1,235
Estado marital													
Actualmente en unión	11.8	21.8	13.2	40.0	26.7	22.3	14.8	2.0	1.4	4.2	0.4	1.9	5,249
Estuvo en unión	12.6	19.8	18.6	44.2	25.0	20.5	12.4	2.3	2.3	6.0	0.3	2.3	81
Nunca casada	11.7	30.6	18.7	35.1	18.7	13.9	10.0	1.1	1.5	4.8	0.6	1.5	1,826
Educación													
Sin educación	13.3	34.7	12.3	21.4	22.8	17.7	12.1	1.4	0.5	1.4	0.5	1.3	2,135
Primaria incompleta	11.5	28.6	14.6	34.9	20.6	17.7	12.5	1.7	1.2	4.8	0.2	2.2	1,595
Primaria completa	11.6	17.3	15.1	48.7	26.1	22.1	14.3	1.9	1.9	5.3	0.4	1.8	3,706
Secundaria +	8.0	5.5	29.1	62.5	36.4	25.3	16.1	2.1	4.3	11.8	0.4	4.0	439
Total	11.8	23.6	15.0	39.3	24.6	20.2	13.4	1.7	1.5	4.5	0.4	1.9	7,876

Captación de fondos

Antecedentes

La movilización de recursos es una valiosa habilidad de las redes de defensa y promoción. El acceso a los recursos financieros amplía las opciones disponibles para la red de defensa y promoción y les da a los miembros la libertad para intentar algo nuevo, creativo, o incluso actividades de mayor riesgo que no serían posibles si dispusieran de fondos limitados. Pero no importa cuanto se beneficia una campaña de defensa y promoción de los recursos financieros, es completamente posible lanzar una campaña exitosa exclusivamente con los recursos y energía de los miembros de la red.

Los/las captadores/as de fondos eficaces entienden la importancia de establecer metas realistas basadas en su ambiente particular y en temas de defensa y promoción. Ellos/ellas saben cómo identificar a los contribuyentes potenciales desarrollando apelaciones persuasivas para llegar a ellos. Forjan estrategias innovadoras para obtener dinero—desde buscar donaciones pequeñas de organizaciones bilaterales de desarrollo hasta tratar asuntos del sector privado dentro de sus propias comunidades. Ellos/ellas también saben cómo sacar ventaja de las contribuciones de una fuente para obtener recursos adicionales de otra y así cimentar el camino para futuras actividades de defensa y promoción.

La Unidad 6 presenta una visión general de la captación de fondos para la defensa y promoción. Las redes cuyo compromiso es obtener dinero para apoyar sus esfuerzos de defensa y promoción deben considerar organizar otro taller sobre captación de fondos, y comprometer los servicios de un captador de fondos como un recurso especializado. Dado el reciente y rápido crecimiento del sector de ONGs y la escasez de recursos, la captación de fondos es una área que requiere de una habilidad técnica considerable.

OBJETIVOS

Al finalizar esta unidad, los/las participantes podrán preparar la estrategia de captación de fondos para la campaña de defensa y promoción.

MATERIALES DOCUMENTOS

1 hora y 20 minutos

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias de los documentos
  - III.6.1 Antecedentes
  - III.6.2 Proceso de captación de fondos.

PREPARACION

Para la Actividad 3, en la hoja de papel periódico escriba el ejemplo de la estrategia de captación de fondos.

ACTIVIDAD 1

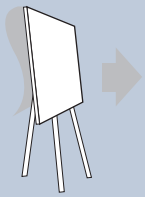
Introducción
Tiempo: 5 minutos

1. Presente la unidad revisando el objetivo y brindando una breve introducción sobre la captación de fondos.
   - La movilización de recursos es una valiosa habilidad para las redes de defensa y promoción. El acceso a los recursos financieros amplía las opciones disponibles para la red de defensa y promoción y les da a los/las miembros/as la libertad para intentar algo nuevo, creativo, o incluso actividades de mayor riesgo que no serían posibles si no dispusieran de fondos.
   - Pero no importa cuanto se beneficia una campaña de defensa y promoción de los recursos financieros, es completamente posible lanzar una campaña exitosa exclusivamente con los recursos y energía de los/las miembros/as de la red.
   - Los/las captadores/as de fondos eficaces entienden la importancia de establecer metas realistas basadas en su ambiente particular y en temas de defensa y promoción. Ellos saben cómo identificar a los contribuyentes potenciales desarrollando apelaciones persuasivas para llegar a ellos.
   - Los/las captadores/as de fondos forjan estrategias innovadoras para obtener dinero—desde buscar donaciones pequeñas de organizaciones bilaterales de desarrollo hasta tratar asuntos del sector privado dentro de sus propias comunidades. Ellos/ellas también saben cómo sacar ventaja de las contribuciones de una fuente para obtener recursos adicionales de otra y así cimentar el camino para futuras actividades de defensa y promoción.
   - La Unidad 6 presenta una visión general de la captación de fondos para la defensa y promoción. Las redes cuyo compromiso es obtener dinero para apoyar sus esfuerzos de defensa y promoción deben considerar organizar otro taller sobre captación de fondos, y comprometer los servicios de un captador de fondos como un recurso especializado. Dado el reciente y rápido crecimiento del sector de ONGs y la escasez de recursos, la captación de fondos es una área que requiere de una habilidad técnica considerable.

ACTIVIDAD 2

Estado actual del apoyo financiero
Tiempo: 15 minutos

1. Pida a los/las participantes que piensen sobre la amplitud de su programa actual de actividades. Los/las miembros/as de la red pueden estar involucrados en la entrega de servicios, la educación, la capacitación, la investigación, el trabajo comunitario, etc.
2. Modere un ejercicio de lluvia de ideas para responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las fuentes de apoyo financiero que hacen posible las actividades del programa?. Pida al grupo que identifique todas las categorías de financiación que reciben actualmente. Anime a los/las participantes a pensar ampliamente a fin de incluir los regalos en especies, materiales o servicios con descuento, etc.
3. Anote las respuestas en el papelógrafo como se muestra a continuación.



Fuentes de apoyo financiero

✓ Concesiones de donantes privados, agencias bilaterales de donación (USAID, gobiernos europeos, etc.), y agencias multilaterales de donación (UNFPA, PNUD, etc.)
✓ Contratos con el gobierno
✓ Donaciones individuales
✓ Cuotas de los/las miembros/as
✓ Auspicio comercial.

4. Pida a los/las participantes que piensen sobre cualquier fuente de ingresos no explotada, como los pagos por servicios. Señale que una de las redes de defensa y promoción apoyada por el Proyecto POLICY conduce talleres de defensa y promoción para otras instituciones y recibe a un pago por el servicio. Otras redes lo hacen con las cuotas de sus miembros/as. Agregue estas sugerencias a la lista.

Transición

En la siguiente actividad, los/las participantes ponen su atención en el futuro de la red y cómo acceder a los fondos en apoyo a los próximos esfuerzos de defensa y promoción y al sostenimiento de la red.

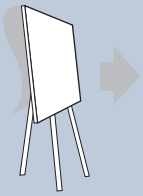
ACTIVIDAD 3

Desarrollando una estrategia de captación de fondos

Tiempo: 1 hora

1. Invite a varios/as participantes a recapitular la meta de defensa y promoción de la red, los objetivos, y las audiencias objetivo. Pídales que piensen ampliamente sobre los tipos de actividades de defensa y promoción que podrían ser apropiadas y discútalas brevemente dentro del grupo.
2. Tomando como base la futura dirección de los esfuerzos de defensa y promoción de la red, ¿cuáles de las fuentes de financiamiento listadas en el papelógrafo tiene más probabilidades de brindar su apoyo?.
   - Los/las participantes deben buscar la conveniencia entre los intereses de los donantes o la fuente de financiamiento y la meta y objetivos de defensa y promoción de la red. Algunas fuentes pueden no ser adecuadas. Por ejemplo, es improbable que el Ministerio de Salud proporcione fondos para apoyar la campaña de defensa y promoción de PF/SR si la audiencia objetivo es el propio Ministerio.
   - Pida a los/las participantes que seleccionen las CUATRO fuentes que con más probabilidad darían apoyo a los objetivos de defensa y promoción de la red. En la lista, circule las cuatro fuentes elegidas.
3. Agrupe a los/las participantes en cuatro equipos.
4. Asigne una de las cuatro fuentes de financiamiento a cada grupo.
5. Distribuya el Documento III.6.2: Proceso de captación de fondos.

6. Prequnte a los grupos que considere su fuente asignada y responda lo siguiente:
   - ¿Por qué esta fuente estaría interesada en apoyar la meta y objetivos de defensa y promoción de la red?
   - ¿Qué enfoque sería más eficaz para obtener el apoyo de la fuente?
   - ¿Cuáles son los próximos pasos y quién será responsable de ellos?.
7. Revise el ejemplo de estrategia en el papelógrafo.



Ejemplo de estrategia de captación de fondos			
Fuente	Interés potencial	Acercamiento	Pasos siguientes
Fundación internacional.	Actualmente centrada en los servicios del adolescente e iniciativas rurales.	Envíe cartas de presentación y documento conceptual. Si la fundación muestra interés, prosiga con la propuesta.	Anya K. para conducir el esfuerzo. Michael R. para notificar al contacto de la fundación que espere la carta. Envíe por correo alrededor del 1 de Marzo para alcanzar la fecha límite del ciclo de financiamiento de la fundación.

8. Después de haber completado la tarea, pida a los grupos que presenten sus estrategias.
9. Solicite comentarios o sugerencias del grupo global.
10. Concluya la actividad con una discusión de las posibles implicaciones para la red.
    - Entre las preguntas para aportar a la discusión se incluyen:
    - ¿Cómo encajan las cuatro estrategias juntas?
    - ¿Qué estrategia(s) debe seguirse primero?
11. Al final de la actividad, la red debe tener un sentido claro de los próximos pasos para movilizar el apoyo financiero para su campaña de defensa y promoción.

RESUMEN

Asegurar el apoyo financiero para la defensa y promoción otorga a la red ciertas ventajas sobre el trabajo con un presupuesto limitado. Los/las miembros/as de la red deben determinar si se necesitan fondos adicionales para apoyar su meta y objetivos y, en ese caso, ellos deben desarrollar una estrategia de captación de fondos para dirigirse a las fuentes potenciales. **Distribuya los documentos para la Unidad 6.**

A CONTINUACION

La red ha seleccionado un tema, desarrollado una meta y objetivos, examinado las audiencias objetivo, diseñado o adaptado mensajes, examinado necesidades potenciales de datos, y creado la estrategia de captación de fondos para su campaña de defensa y promoción. Las bases ya están dadas y los/las miembros/as están listos para diseñar un plan de implementación de la campaña. Éste es el tema de la Unidad 7.

Documento III.6.1

Captación de fondos

Antecedentes

La movilización de recursos es una valiosa habilidad de las redes de defensa y promoción. El acceso a los recursos financieros amplía las opciones disponibles para la red de defensa y promoción y les da a los/las miembros/as la libertad para intentar algo nuevo, creativo, o incluso actividades de mayor riesgo que no serían posibles si dispusieran de fondos limitados. Pero no importa cuanto se beneficia una campaña de defensa y promoción de los recursos financieros, es completamente posible lanzar una campaña exitosa exclusivamente con los recursos y energía de los/las miembros/as de la red.

Los/las captadores/as de fondos eficaces entienden la importancia de establecer metas realistas basadas en su ambiente particular y en temas de defensa y promoción. Ellos/ellas saben cómo identificar a los contribuyentes potenciales desarrollando apelaciones persuasivas para llegar a ellos. Forjan estrategias innovadoras para obtener dinero—desde buscar donaciones pequeñas de organizaciones bilaterales de desarrollo hasta tratar asuntos del sector privado dentro de sus propias comunidades. Ellos/ellas también saben cómo sacar ventaja de las contribuciones de una fuente para obtener recursos adicionales de otra y así cimentar el camino para futuras actividades de defensa y promoción.

La Unidad 6 presenta una visión general de la captación de fondos para la defensa y promoción. Las redes cuyo compromiso es obtener dinero para apoyar sus esfuerzos de defensa y promoción deben considerar organizar otro taller sobre captación de fondos, y comprometer los servicios de un captador de fondos como un recurso especializado. Dado el reciente y rápido crecimiento del sector de ONGs y la escasez de recursos, la captación de fondos es una área que requiere de una habilidad técnica considerable.

Documento III.6.2

Proceso de captación de fondos*

Métodos de captación de fondos

Los/las defensores/as y promotores/as de éxito han usado muchos métodos diferentes para obtener los recursos que necesitan para su trabajo. Entre los ejemplos se incluyen:

- establecimiento de cuotas de membrecía para la red o la alianza, por lo general basada en una escala móvil;
- solicitud de contribuciones en especie;
- celebración de eventos especiales para la captación de fondos, como cenas festivales cinematográficos, paseos al campo, rifas;
- mantenimiento de contribuyentes individuales importantes;
- búsqueda de donaciones corporativas;
- venta de mercaderías como cosas hechas a mano, obras de arte, polos;
- obtención de donaciones de gobiernos internacionales, nacionales, o locales;
- promoción de donaciones alrededor de un día festivo en particular
- subasta de bienes y servicios donados; y
- venta de espacios publicitarios en volantes informativos u otras publicaciones.

Donaciones

Las contribuciones a los esfuerzos de defensa y promoción pueden ser variadas y creativas. Individuos u organizaciones pueden donar

- dinero
- trabajo
- equipo, espacio de oficina, suministros, servicios de impresión
- especialización técnica
- apoyo administrativo; y
- espacio para reuniones y eventos.

Temas legales

Las leyes que regulan el otorgamiento y recepción de donaciones varían de país a país. La investigación de las leyes proporcionará respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué leyes regulan la solicitud de contribuciones?
- ¿Existen restricciones relacionadas al uso de donaciones para la acción política o de defensa y promoción?
- ¿Existen límites en las cantidades con las que individuos u organizaciones pueden contribuir para la defensa y promoción?
- ¿Cuáles son los requisitos para reportar los ingresos donados? ¿existen reglas específicas para la contabilidad? ¿se imponen impuestos a las donaciones?.

---

*Gran parte del material presentado en este documento ha sido tomado de *Manual de Capacitación en Defensa y Promoción.* Ritu R. Sharma. Washington, D.C.: Academy for Educational Development. 1997.

Donantes potenciales

La financiación puede provenir de muchas fuentes diferentes, incluyendo

- individuos
- compañías del sector privado (incluso empresas multinacionales)
- agencias filantrópicas/donantes y fundaciones e
- niciativas patrocinadas por el gobierno.

A veces las compañías desean apoyar las iniciativas en las comunidades en las que trabajan. Sin embargo, con frecuencia los donantes tienen su propia agenda o colocan condiciones a sus aportaciones. Si estas condiciones entran en conflicto con una meta de defensa y promoción, la red debe negarse a la oferta de apoyo. Tal apoyo probablemente dañará o debilitará el esfuerzo de defensa y promoción.

Donantes como audiencia

Ciertos tipos de información, lenguaje, y estilos de la presentación permitirán obtener una respuesta positiva de parte de las fuentes de financiamiento. Los donantes por lo general les gusta ver

- una organización o esfuerzo bien encaminado y administrado eficazmente;
- información sobre la estabilidad financiera y presupuestal
- ejemplos de esfuerzos exitosos
- una buena estrategia y una oportunidad razonable de éxito
- rasgos que distinguen a la red de otras organizaciones en el mismo campo
- por qué el trabajo es importante y necesario
- logros asociados con cualquier contribución anterior e
- nformación sobre las actividades y éxitos de la red; si la red es nueva, información sobre su estrategia y metas.

Sugerencias generales para la captación de fondos

- Es importante averiguar a qué tipos de organizaciones ha financiado en el pasado el donante, en promedio qué cantidad ha donado, y cuál es la naturaleza de sus intereses actuales. Un informe anual, si se tiene disponible, proporcionará la información requerida.
- Para evitar el control del donante en la agenda o estrategia de defensa y promoción, es importante no aceptar donaciones, concesiones, o contratos para actividades que no encajen con los objetivos específicos de defensa y promoción.
- Todos los donantes—en especial las fundaciones—tienen sus propias agendas programáticas e ideológicas, y es importante encajar las fuentes de financiamiento con los objetivos de defensa y promoción.
- Esfuércese para contar con una base diversa de financiamiento para evitar así la dependencia de unas pocas fuentes.
- Identifique individuos calificados para guiar los esfuerzos de captación de fondos.
- Como en la defensa y promoción en sí, las relaciones son centrales. Invierta tiempo y energía tratando de conocer a los contribuyentes potenciales.

Incluya al personal de organizaciones binacionales o multinacionales como miembros de la alianza. Pueden ser de utilidad para obtener el apoyo en favor de los esfuerzos de defensa y promoción.

Implementación: Elaborando un plan de acción

Antecedentes

Esta unidad presenta la fase de planeación de la acción del taller. Hasta este punto, el taller se ha enfocado en construir las habilidades técnicas de las distintas fases del proceso de defensa y promoción—definición de los temas, establecimiento de metas y objetivos, evaluación del apoyo y oposición, investigación de las audiencias objetivo, desarrollo y difusión de los mensajes, recolección de datos, y captación de fondos. En el proceso de refinar sus habilidades, los/las participantes han elegido y han tomado acción con relación al desarrollo de la estrategia de defensa y promoción de la red. El trabajo realizado tiene una aplicación real—no sólo teórica.

Es momento en que los/las participantes, primero, reúnan todas las piezas del trabajo que han completado y, segundo, compilen los productos en un plan de implementación. para guiar a la red a través de la campaña. El plan de implementación también es el centro del plan de monitoreo y evaluación que se desarrollará en la Unidad 8.

El plan de implementación se presenta en un formato simple. Basándose en un objetivo de defensa y promoción seleccionado, los participantes diseñarán actividades específicas para la implementación del plan a fin de lograr el objetivo de la red. Los/las miembros/as de la red proporcionan detalles que describen los recursos requeridos, la(s) persona(s) responsable(s), y un marco de tiempo apropiado para cada actividad.

El desarrollo del plan de acción ofrece una excelente oportunidad a los miembros de la red para trabajar como equipo. El plan de implementación debe desarrollarse con los insumos y consenso de los miembros para crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el plan y la estrategia. Después de todo, los participantes están acercándose al final de la fase de planeación y pronto serán llamados a actuar juntos para hacer de la estrategia de defensa y promoción una realidad.

OBJETIVOS

Al finalizar esta unidad, los/las participantes podrán desarrollar un plan de implementación para la campaña de defensa y promoción.

TIEMPO

2 horas y 15 minutos

MATERIALES

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Transparencias o papelógrafo de la Unidad 1 que muestre los pasos del proceso de defensa y promoción.

DOCUMENTOS

- Copias de los documentos
  - III.7.1 Antecedentes
  - III.7.2 Plan de implementación de defensa y promoción.

PREPARACION

- Para la Actividad 3, copie el plan de implementación de defensa y promoción (Documento III.7.2) en el papel periódico o en una transparencia.

ACTIVIDAD 1

Introducción

Tiempo: 5 minutos

1. Presente la Unidad 7 revisando el objetivo y haciendo una breve presentación.
   - Esta unidad presenta la fase de planeación de la acción del taller.
   - Hasta este punto, el taller se ha enfocado en construir las habilidades técnicas de las distintas fases del proceso de defensa y promoción — definición de los temas, establecimiento de metas y objetivos, evaluación del apoyo y oposición, investigación de las audiencias objetivo, desarrollo y difusión de los mensajes, recolección de datos, y captación de fondos.
   - En el proceso de refinar sus habilidades, los/las participantes han elegido y han tomado acción con relación al desarrollo de la estrategia de defensa y promoción de la red. El trabajo realizado tiene una aplicación real—no sólo teórica
   - Es momento de que los/las participantes, primero, reúnan todas las piezas del trabajo que han completado y, segundo, compilen los productos en un plan de implementación para guiar a la red a través de la campaña.
   - El plan de implementación o acción se presenta en un formato simple. De acuerdo al objetivo de defensa y promoción seleccionado, los/las participantes diseñarán actividades específicas a ser implementadas para lograr el objetivo deseado. El plan requiere que la red proporcione detalles que describan los recursos requeridos, la(s) persona(s) responsable(s), y un marco de tiempo apropiado para cada actividad.
   - El desarrollo del plan de acción ofrece una excelente oportunidad a los/las miembros/as de la red para trabajar como equipo. El plan de implementación debe desarrollarse con los insumos y consenso de los/las miembros/as, para crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el plan y la estrategia. Después de todo, los/las participantes están acercándose al final de la fase de planeación y pronto serán llamados a actuar juntos para hacer de la estrategia de defensa y promoción una realidad.

Transición:
Antes de que los/las participantes empiecen a desarrollar el plan de implementación, deben revisar lo que ya han aprendido acerca del proceso de defensa y promoción, reforzando para ello los puntos esenciales sobre cada paso del proceso.

ACTIVIDAD 2

Revisión del proceso de la defensa y promoción
Tiempo:30 minutos

1. Presente los pasos del proceso de la defensa y promoción en una transparencia o en el papelógrafo.
2. Discuta cada paso a la vez usando las siguientes preguntas:
   - ¿Cuáles son los puntos y consideraciones claves para este paso?
   - ¿Qué aprendió usted sobre este paso del proceso de defensa y promoción que antes no sabía?.
3. Registre las respuestas de los/las participantes en el papelógrafo. A continuación, se listan ejemplos de algunas posibles respuestas:
   - **Tema de defensa y promoción**
     – Un tema ampliamente sentido por la población representada/clientes de la red
     – El tema debe tener una solución de política
     – Dar las bases de la estrategia de defensa y promoción
   - **Meta**
     – Visión a largo plazo para el cambio, de tres a cinco años
   - **Objetivo**
     – A corto plazo, realista, y mensurable
     – Describe la acción política deseada y la audiencia
   - **Audiencia objetivo**
     – La audiencia primaria consiste en formuladores de políticas/instituciones con autoridad para afectar el objetivo de defensa y promoción
     – La audiencia secundaria consiste en individuos/instituciones que pueden influir en aquéllos con autoridad
     – Identificar los puntos de vista de la audiencia de apoyo y oposición; incorporándolos en la estrategia
     – Evaluar el conocimiento, creencias, y base de poder de la audiencia
   - **Construyendo una base de apoyo**
     – Incrementar la base de apoyo formando o uniendo redes y coaliciones
     – Crear apoyo con los/las interesados/as como miembros/as comunitarios/as, universidades, líderes religiosos/as, institutos de investigación, etc.
   - **Desarrollo de mensajes**
     – Los mensajes eficaces son claros, concisos, y están adaptados a la audiencia objetivo
     – Entregue mensajes consistentes usando canales múltiples a través del tiempo

- **Canales de comunicación**
  – Numerosas opciones para la entrega de mensajes
  – Considerar la audiencia, tiempo, costo, y otros factores para seleccionar el mejor formato
- **Captación de fondos**
  – Los recursos expanden las opciones para las actividades de defensa y promoción
  – La red puede querer una estrategia de captación de fondos.
- **Plan de implementación**
  – Detallar actividades, recursos, marcos de tiempo, y persona(s) responsables
- **Recolección de datos**
  – Los datos precisos y actuales apoyan todas las fases del proceso de defensa y promoción
  – Incluya datos cualitativos y cuantitativos
- **Monitoreo/evaluación**
  – La estrategia necesita incluir un plan de monitoreo y evaluación.

4. Pregunte a los/las participantes si les gustaría resaltar cualquier otra lección importante sobre la defensa y promoción antes de proceder al plan de implementación.

ACTIVIDAD 3

Implementación : Elaborando un plan de acción

Tiempo: 1 hora y 40 minutos

Nota para el/la facilitador/a: El plan de implementación está organizado alrededor de los objetivos de defensa y promoción desarrollados por los/las participantes en la Unidad 2. La Actividad 3 contará con tantos grupos de trabajo como objetivos. Dé la opción a los/las participantes de continuar trabajando en los mismos grupos que formaron para desarrollar los objetivos. Si es posible, los/las participantes pueden seleccionar por sí mismos el objetivo a tratar.

1. Recuerde a los/las participantes que han completado varios pasos del proceso de defensa y promoción. Ellos han...
   - identificado un tema de defensa y promoción para la acción;
   - fijado la meta de defensa y promoción - un cambio que esperan a largo plazo;
   - establecido objetivos de defensa y promoción específicos que contribuirán al logro de la meta;
   - evaluado el apoyo y oposición e identificado las audiencias objetivo primarias y secundarias para cada objetivo;
   - desarrollado y practicado la entrega de mensajes de defensa y promoción a los miembros claves de su audiencia objetivo;
   - revisado las técnicas de recopilación de datos y análisis para apoyar sus mensajes de defensa y promoción; y
   - desarrollado la estrategia preliminar para la captación de fondos.

2. Proceda a desarrollar un plan de implementación. La red debe decidir si enfoca sus objetivos de defensa y promoción consecutiva o simultáneamente. Si optan por lo primero, los participantes deben estar de acuerdo en el orden lógico.
3. Modere una discusión de grupo sobre qué objetivo de defensa y promoción los miembros desean tratar primero en la campaña. Utilice las siguientes preguntas para guiar la discusión:
   - ¿Existe una secuencia lógica y obvia? ¿cuál es y por qué?
   - ¿Contribuirá alguno de los objetivos más que otros a la meta global de defensa y promoción?
   - ¿Se siente la red mejor preparada/calificada para emprender un objetivo más que otros?
4. Una vez que el grupo ha decidido la secuencia de los objetivos de defensa y promoción, está listo para desarrollar un plan de implementación.
5. Divida a los/las participantes en diferentes grupos de trabajo según los objetivos.
6. Distribuya y revise el Documento III.7.2, Plan de implementación de defensa y promoción (hoja de trabajo en blanco o parcialmente desarrollada). Refiérase al papelografo para resaltar lo siguiente:
   - El plan de implementación de defensa y promoción intenta ayudar a la red a identificar y organizar las actividades específicas para cada objetivo.
   - Empiece escribiendo el objetivo de defensa y promoción correspondiente en la parte superior de la hoja de trabajo.
   - Luego, identifique cada una de las actividades necesarias para lograr ese objetivo. Las actividades deben detallarse con precisión, por ejemplo, deben incluir información sobre el desarrollo y entrega del mensaje a las audiencias objetivo, entre otras actividades.
   - Para cada actividad, identifique los recursos necesarios para apoyar la actividad. Los recursos pueden ser materiales, financieros, humanos (es decir, experiencia técnica), o tecnológicos.
   - Indique quién es responsable de conducir la actividad.
   - Asigne un marco de tiempo apropiado o fecha límite para cada actividad.
7. Revise la hoja de trabajo parcialmente desarrollada como ejemplo.
8. Otorgue 30 minutos a los grupos para que completen la hoja de trabajo y pasen su plan en papel periódico o a transparencias.
9. Después que los grupos de trabajo hayan finalizado la asignación, pida a cada representante de grupo que presente el plan.
10. Coloque los tres planes en la pared y discuta uno a la vez.
    - ¿Se completarán las actividades? ¿son realistas? ¿debería agregarse o modificarse alguna?
    - Mire a la “persona responsable”. ¿Está de acuerdo el grupo con la distribución de tareas? ¿Se comparte el trabajo entre las distintas personas?
    - ¿Los recursos requeridos son los que se necesitan? ¿es práctico pensar que la red puede asegurar los recursos indicados?
    - ¿Qué hay sobre el marco de tiempo? ¿dados los cronogramas y responsabilidades de los/las miembros/as de red, se podrá lograr?.

11. Concluya verificando preguntas o comentarios finales sobre los planes de implementación. Si los/las participantes se sientes satisfechos con el plan, están listos para continuar con la siguiente unidad de monitoreo y evaluación.

RESUMEN

El plan de implementación hace que la campaña se traduzca en acción. Considerando las numerosas actividades que se necesitan para alcanzar cada uno de los objetivos de defensa y promoción, la red toma conciencia de la cantidad de trabajo y energía que se necesita para lograr una victoria política. El plan detalla las actividades de la campaña en un orden lógico y oportuno y traza los siguientes pasos de la red. **Distribuya los documentos para la Unidad 7.**

A CONTINUACION

Ningún esfuerzo importante de trabajo está completo sin una guía para monitorear la implementación de las actividades y sin establecer referencias para reconocer si, cuando, y qué tan bien se logran los resultados deseados. El monitoreo y evaluación son esenciales para el éxito de cualquier esfuerzo mayor. En la siguiente Unidad, la red desarrolla un plan de monitoreo y evaluación para su campaña.

Documento III.7.1

Implementación: Elaborando un plan de acción

Antecedentes

Esta unidad presenta la fase de planeación de la acción del taller. Hasta este punto, el taller se ha enfocado en construir las habilidades técnicas de las distintas fases del proceso de defensa y promoción—definición de los temas, establecimiento de metas y objetivos, evaluación del apoyo y oposición, investigación de las audiencias objetivo, desarrollo y difusión de los mensajes, recolección de datos, y captación de fondos. En el proceso de refinar sus habilidades, los/las participantes han elegido y han tomado acción con relación al desarrollo de la estrategia de defensa y promoción de la red. El trabajo realizado tiene una aplicación real—no sólo teórica.

Es momento en que los/las participantes, primero, reúnan todas las piezas del trabajo que han completado y, segundo, compilen los productos en un plan de implementación para guiar a la red a través de la campaña. El plan de implementación también es el centro del plan de monitoreo y evaluación que se desarrollará en la Unidad 8.

El plan de implementación se presenta en un formato simple. Basándose en un objetivo de defensa y promoción seleccionado, los/las participantes diseñarán actividades específicas para la implementación del plan a fin de lograr el objetivo de la red. Los/las miembros/as de la red proporcionan detalles que describen los recursos requeridos, la(s) persona(s) responsable(s), y un marco de tiempo apropiado para cada actividad.

El desarrollo del plan de acción ofrece una excelente oportunidad a los miembros de la red para trabajar como equipo. El plan de implementación debe desarrollarse con los insumos y consenso de los miembros para crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el plan y la estrategia. Después de todo, los participantes están acercándose al final de la fase de planeación y pronto serán llamados.

Documento III.7.2

Plan de implementación de la defensa y promoción

Objetivo de defensa y promoción:	Actividad	Recursos necesarios	Persona(s) responsable(s)	Marco de tiempo

Plan de Implementación de defensa y promoción (muestra)

Objetivo de defensa y promoción: persuadir a la Junta Escolar del Distrito X para que implemente un programa piloto de educación para la vida familiar (EVF) en el currículum de los años 7mo al 9no, al iniciarse el siguiente año académico.			
Actividad	Recursos necesarios	Persona(s) responsable(s)	Marco de tiempo
Solicite permiso para asistir a la reunión mensual de la junta escolar para escolar para presentar la idea	Contáctese con un/a miembro/a de la junta escolar	Presidente/a de la red de defensa y promoción	1 semana (15 de junio)
Desarrolle la hoja informativa para los/las que toman decisiones con datos sobre • programas modelo en países vecinos • vinculaciones entre la EVF y la reducción del embarazo temprano, deserción escolar, ETSs/SIDA	Datos Formato para la hoja informativa Papel Capacidad de impresión	Investigadores/as/equipos de datos y de comunicación de la red	3 semanas (7 de julio)
Asista a la reunión de la junta escolar para presentar el argumento y asegurar el apoyo para el programa piloto	Comunicadores de fuerza Hoja informativa Folleto/ información de contacto con la red	Presidente/a de la red de defensa y promoción y coordinador/a del equipo de comunicación	1 mes (15 de julio)

Monitoreo y evaluación

Antecedentes*

La información es esencial para las decisiones que hacemos y las acciones que tomamos. La información oportuna y precisa nos permite:

- aprender de las experiencias de otros;
- identificar y capitalizar las oportunidades; y
- evitar situaciones de peligro o de riesgo.

El monitoreo y la evaluación significan recoger y usar información. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas se reconoce la importancia de la información, en el contexto de proyectos y organizaciones no se reconoce la importancia de la información obtenida del monitoreo y evaluación. Con frecuencia, en el campo del desarrollo, el monitoreo es un requisito impuesto por los donantes en las instituciones. Como tal, los que reciben financiamiento son renuentes a realizar las actividades de monitoreo requeridas. El monitoreo también es visto como un fin en sí mismo, por lo que algunos gerentes de proyecto completan formularios y preparan informes sin que necesariamente utilicen la información para la evaluación interna y planificación del programa.

De manera similar, la evaluación se conduce con frecuencia para satisfacer requisitos externos o hacer un juicio sobre si un proyecto debe continuar recibiendo financiación. Con menos frecuencia, la evaluación es una herramienta para fortalecer un proyecto y empoderar a los participantes o clientes del proyecto.

La habilidad de adquirir y usar información relevante es tan importante para una red de defensa y promoción como para una ONG individual. Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayuda a la red a seguir la pista de sus éxitos, lograr credibilidad con los donantes, y motiva a los miembros a mantener el ritmo de trabajo. Si las actividades de defensa y promoción de una red provocan un cambio de política deseado, la red deseará demostrar una clara conexión entre sus objetivos y actividades y el resultado político conseguido.

El monitoreo es el proceso de recoger la información rutinariamente sobre todos los aspectos de una campaña de defensa y promoción y usarla en la administración y toma de decisiones de la red.

Un plan de monitoreo es una herramienta de administración básica y vital que provee a los miembros de la red y a otros interesados información que es esencial para el diseño, implementación, administración, y evaluación de las actividades de defensa y promoción. Para cumplir la función de monitoreo, el plan debe incluir sistemas para la recolección de datos e información sobre actividades claves, así como sistemas para sintetizar, analizar, y usar la información para tomar decisiones

---

* La información contenida en este documento se basa en *Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NG0s in Malawi.* Washington, D.C.: World Learning/SHARED Project. 1997.

e iniciar acciones. La información del monitoreo puede ayudar a

- demostrar estrategias innovadoras y eficaces
- generar apoyo financiero y político para las actividades de defensa y promoción y
- mejorar la imagen de la red.

La evaluación involucra un análisis objetivo y sistemático del desempeño de la red, su eficiencia e impacto con relación a sus objetivos. Su propósito final es

- recoger lecciones de la experiencia para mejorar la calidad de una campaña de defensa y promoción
- mejorar el diseño de campañas futuras y
- demostrar los méritos de la red a los/las partidarios/as, políticos/as, donantes, miembros/as, etc.

La evaluación puede pensarse como una valoración en un período crítico, o un proceso para mirar impactos o logros.

OBJETIVOS

A finalizar esta unidad, los/las participantes podrán preparar un marco para el monitoreo y evaluación de la campaña de defensa y promoción.

TIEMPO

1 hora y 50 minutos

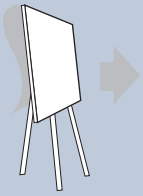
MATERIALES DOCUMENTOS

- Papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias del Plan de implementación de defensa y promoción desarrollado en la Unidad 7
- Copias de los documentos
  III.8.1 Antecedentes.

PREPARACION

- Escriba las definiciones de monitoreo y evaluación en la hoja de papel periódico (refiérase a los Antecedentes).
- Para la Actividad 2, escriba en el papelógrafo las tareas de grupo (una para el grupo de monitoreo y una para el grupo de evaluación).

ACTIVIDAD 1



Introducción al monitoreo y evaluación

Tiempo: 20 minutos

1. Pida a los/as participantes que describan la diferencia entre monitoreo y evaluación. Obtenga varias respuestas. En el papelógrafo, escriba la

> Monitoreamos actividades y evaluamos resultados.

siguiente frase simple para distinguir el monitoreo de la evaluación:

2. Señale que el monitoreo es un proceso que hace un seguimiento a la implementación de las actividades. Una pregunta de monitoreo importante es, “¿implementamos las actividades de acuerdo al plan de acción?”. La evaluación es un proceso que evalúa los resultados de las actividades. En otras palabras, “¿obtenemos los resultados deseados?”.

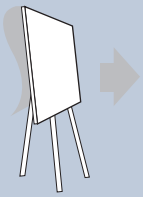
3. Ahora, presente la unidad revisando el objetivo y las siguientes notas sobre monitoreo y evaluación:
   - La información es esencial para las decisiones y acciones que tomamos. La información oportuna y exacta nos permite aprender de las experiencias de otros, para identificar y capitalizar las oportunidades, y evitar situaciones de riesgo.
   - El monitoreo y la evaluación involucran recoger y usar información. Mientras la importancia de esa información en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas es reconocida, la que se obtiene del monitoreo y evaluación en el contexto de proyectos y organizaciones con frecuencia no lo es.
   - Con frecuencia, en el campo del desarrollo, el monitoreo es un requisito impuesto en las instituciones por los donantes. Como tal, los que reciben la financiación son renuentes a realizar las actividades de monitoreo requeridas.
   - El monitoreo también es visto como un fin en sí mismo, por lo que algunos gerentes de proyecto completan formularios y preparan informes sin que necesariamente utilicen la información para la evaluación interna y planificación del programa.
   - De manera similar, la evaluación se conduce con frecuencia para satisfacer requisitos externos o hacer un juicio sobre si un proyecto debe continuar recibiendo financiación. Con menos frecuencia, la evaluación es una herramienta para fortalecer un proyecto y empoderar a los participantes o clientes del proyecto.
   - La habilidad de adquirir y usar información relevante es tan importante para una red de defensa y promoción como para una ONG individual. Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayuda a la red seguir la pista de sus éxitos, crear credibilidad con los donantes, y motiva a los miembros a mantener el ritmo.
   - Si las actividades de defensa y promoción de una red provocan un cambio de política deseado, la red deseará demostrar una clara conexión entre sus objetivos y actividades y el resultado de política.
4. Presente las definiciones de monitoreo y evaluación en el papelógrafo y aclare cualquier pregunta sobre las diferencia entre las dos.

ACTIVIDAD 2

Desarrollando un marco de monitoreo y evaluación

Tiempo: 1 hora y 30 minutos

1. Divida el grupo en dos grupos de trabajo de igual cantidad de miembros/as.
2. Un grupo se centrará en el monitoreo y el otro en la evaluación.
3. Los dos grupos tendrán tareas diferentes; sin embargo, los dos necesitan referirse al Plan de implementación de defensa y promoción desarrollado en la Unidad 7. Distribuya copias del Plan de Implementación a todos los participantes.
4. Presente las tareas para los grupos de trabajo en el papelógrafo.

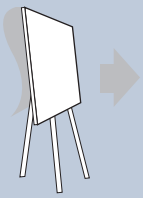


Tarea del grupo de monitoreo

Refiérase al Plan de implementación de defensa y promoción y responda las siguientes cinco preguntas:

- ✓ ¿Por qué monitoreará la red las actividades de nuestra campaña de defensa y promoción?
- ✓ ¿Qué debemos monitorear nosotros?
- ✓ ¿Quién será responsable de recopilar y analizar la información del monitoreo?
- ✓ ¿Cuándo tendrá lugar el monitoreo?
- ✓ ¿Cómo recopilaremos la información necesaria (por ejemplo, fuentes de datos)?

Prepare una breve presentación en el papelógrafo.



Tarea del grupo de evaluación

Refiérase al Documento III.1.3: Proceso de defensa y promoción. Desarrolle dos preguntas de evaluación para las siguientes fases de la campaña de defensa y promoción de la red:

- ✓ Tema
- ✓ Meta/objetivo
- ✓ Audiencia objetivo
- ✓ Desarrollo del mensaje
- ✓ Recolección de datos
- ✓ Monitoreo y evaluación

Por ejemplo, las preguntas referidas al desarrollo de mensajes podrían ser

- ✓ ¿Cómo respondió la audiencia objetivo al mensaje de defensa y promoción?
- ✓ ¿Qué acción se tomó como resultado del mensaje de defensa y promoción? Descríbala.

Prepare una breve presentación en el papelógrafo.

5. Otorgue a los grupos 45 minutos para completar la tarea. Será bueno desplazarse mientras los grupos trabajan para asegurarse de que entienden el proceso.
6. Después de que los grupos han completado su trabajo, pida a un representante de cada grupo que presente los resultados del grupo.
7. Obtenga retroalimentación de cada equipo sobre la presentación del otro formulando las siguientes preguntas:
   - El plan de monitoreo es claro y realista? ¿están de acuerdo los/las participantes sobre quien monitoreará las actividades cuando éste se realice, y cómo se recopilará y usará la información?
   - ¿Generarán las preguntas de evaluación información útil? ¿ Se enfocarán las preguntas en los resultados de la campaña de defensa y promoción?
   - ¿Cuándo se evaluará la campaña y quién lo hará?.
8. Los productos de esta unidad deberán escribirse a máquina y circularse a los/las miembros/asdespués del taller.

RESUMEN

El monitoreo y evaluación son herramientas de gerencia que proporcionan valiosa información sobre las actividades y los resultados. **Distribuya los documentos para la Unidad 8.**

A CONTINUACION

Con esta unidad se concluye la Sección III—desarrollo de una estrategia de defensa y promoción. El taller ha sentado las bases de una campaña, y la red está lista para empezar la implementación de las actividades descritas en su plan de acción. Todavía, resta mucho por hacer. La red debe identificar las necesidades específicas de datos y decidir la mejor manera de recolectar información. Deben tomarse decisiones sobre los mensajes y modo de entregarlos, las vinculaciones con otras redes o grupos, acercarse a la comunidad objetivo, y obtener recursos requeridos. Reconociendo que las campañas de defensa y promoción son intensivamente laboriosas durante períodos de tiempo específicos y con frecuencia largos, la red debe tener planes muy bien elaborados, así como el vigor necesario si se desea alcanzar la victoria política. Los planes y decisiones que la red ha hecho durante el taller forman una sólida base sobre la cual lanzar la campaña.

Documento III.8.1

Monitoreo y evaluación

Antecedentes•

La información es esencial para las decisiones que hacemos y las acciones que tomamos. La información oportuna y precisa nos permite

- aprender de las experiencias de otros;
- identificar y capitalizar las oportunidades; y
- evitar situaciones de peligro o de riesgo.

El monitoreo y la evaluación significan recoger y usar información. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas se reconoce la importancia de la información, en el contexto de proyectos y organizaciones no se reconoce la importancia de la información obtenida del monitoreo y evaluación. Con frecuencia, en el campo del desarrollo, el monitoreo es un requisito impuesto por los donantes en las instituciones. Como tal, los que reciben financiamiento son renuentes a realizar las actividades de monitoreo requeridas. El monitoreo también es visto como un fin en sí mismo, por lo que algunos gerentes de proyecto completan formularios y preparan informes sin que necesariamente utilicen la información para la evaluación interna y planificación del programa.

De manera similar, la evaluación se conduce con frecuencia para satisfacer requisitos externos o hacer un juicio sobre si un proyecto debe continuar recibiendo financiación. Con menos frecuencia, la evaluación es una herramienta para fortalecer un proyecto y empoderar a los participantes o clientes del proyecto.

La habilidad de adquirir y usar información relevante es tan importante para una red de defensa y promoción como para una ONG individual. Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayuda a la red a seguir la pista de sus éxitos, lograr credibilidad con los donantes, y motiva a los miembros a mantener el ritmo de trabajo. Si las actividades de defensa y promoción de una red provocan un cambio de política deseado, la red deseará demostrar una clara conexión entre sus objetivos y actividades y el resultado político conseguido.

El monitoreo es el proceso de recoger la información rutinariamente sobre todos los aspectos de una campaña de defensa y promoción y usarla en la administración y toma de decisiones de la red. Un plan de monitoreo es una herramienta de administración básica y vital que provee a los miembros de la red y a otros interesados información que es esencial para el diseño, implementación, administración, y evaluación de las actividades de defensa y promoción. Para cumplir la función de monitoreo, el plan debe incluir sistemas para la recolección de datos e información sobre actividades claves, así como sistemas para sintetizar, analizar, y usar la información para tomar decisiones e iniciar acciones. La información del monitoreo puede ayudar a

---

* La información contenida en este documentos se basa en *Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NG0s in Malawi*. Washington, D.C.: World Learning/SHARED Project. 1997.

- demostrar estrategias innovadoras y eficaces;
- generar apoyo financiero y político para las actividades de defensa y promoción; y
- mejorar la imagen de la red.

La evaluación involucra un análisis objetivo y sistemático del desempeño de la red, su eficiencia e impacto con relación a sus objetivos. Su propósito final es

- recoger lecciones de la experiencia para mejorar la calidad de una campaña de defensa y promoción;
- mejorar el diseño de campañas futuras; y
- demostrar los méritos de la red a los/las partidarios/as, políticos/as, donantes, miembros/as , etc.

La evaluación puede pensarse como una valoración en un período crítico, o un proceso para mirar impactos o logros.